

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. Petra Bašová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti

Evaluation of Employees in Production Company

DP-EF-KPE-2012-04

Bc. Petra Bašová

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ilona Vavřinová, DiS., HR manager, Electropoli-Galvia,s.r.o.

Počet stran: 88

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 4. května 2012

Zadání diplomové práce

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 05. 2012

.....

Bc. Petra Bašová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martině Ortové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala majitelům společnosti Electropoli-Galvia, s.r.o., za poskytnutí informací pro zpracování praktické části této práce. Zejména děkuji Iloně Vavřinové, DiS., manažerce lidských zdrojů za spolupráci a vstřícnou komunikaci.

Anotace

Diplomová práce „Hodnocení pracovníků ve výrobní společnosti“ se věnuje problematice hodnocení pracovníků v Electropoli-Galvia, s.r.o. Cílem je navrhnout efektivního hodnotícího systému pro pracovníky v dělnických profesích. První část práce je věnována definování teoretických východisek pro navržení hodnotícího systému, která jsou následně použita v praktické části práce. Cílem praktické části je popsání současného hodnotícího systému ve firmě, zjištění jeho nedostatků s ohledem na dělnickou profesi a navržení změn v současném systému. V závěru jsou shrnuty výsledky práce a vyjádření firmy k navrhovaným změnám v systému.

Klíčová slova

Hodnotící formulář, hodnotící rozhovor, hodnotící systém, hodnocení zaměstnanců, kritéria hodnocení, metody hodnocení.

Annotation

The thesis "Evaluation of Employees in Production company" devotes to the evaluation of employees in Electropoli-Galvia Ltd. The aim is to propose an effective evaluation system for workers. The first part devotes to defining the theoretical basis for designing an evaluation system, which are subsequently used in the practical part. The aim of the practical part is to describe the current evaluation system in the company, to identify its shortcomings with regard to the workers and to propose changes in the current system. The conclusion summarizes results of the thesis and company statement on the proposed changes in the system.

Keywords

Evaluation criteria, evaluation of employees, evaluation form, evaluation interview evaluation methods, evaluation system.

Obsah

Zadání diplomové práce.....	3
Prohlášení.....	5
Poděkování.....	6
Anotace.....	7
Annotation.....	8
Obsah.....	9
Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk a značek.....	13
Úvod.....	14
1 Teoretická část – hodnocení pracovníků	16
1.1 Hodnocení pracovníků – definice, zásady, proces.....	16
1.1.1 Proč hodnotit pracovní výkony.....	19
1.1.2 Jaké pracovní výkony hodnotit	21
1.1.3 Jaké metody hodnocení zvolit.....	23
1.1.4 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony.....	31
1.1.5 Kdy hodnotit pracovní výkony.....	34
1.1.6 Jak sdělit výsledky hodnocení.....	36
1.2 Implementace hodnocení	38
1.3 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání.....	40
1.4. Shrnutí.....	43
2 Analýza současného stavu hodnotícího systému pracovníků v Electropoli-Galvia, s.r.o.	44
2.1 Electropoli-Galvia, s.r.o.....	44
2.2 Systém hodnocení pracovníků.....	48
2.2.1 Charakteristika systému hodnocení v Electropoli-Galvia, s.r.o.....	49
2.2.2 Ukázka hodnocení konkrétních pracovníků.....	61
2.2.3 Výsledky hodnocení za rok 2010	63
2.3 Shrnutí.....	65
3 Systém hodnocení pracovníků v dělnických profesích.....	66
3.1 Současný systém hodnocení dělníků.....	66
3.2 Návrh nového hodnotícího systému pro dělníky.....	67
3.2.1 Proč hodnotit pracovní výkony?.....	68
3.2.2 Jaké pracovní výkony hodnotit?.....	68
3.2.3 Jaké metody hodnocení zvolit?.....	70
3.2.4 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?.....	71
3.2.5 Kdy hodnotit pracovní výkony?.....	71
3.2.6 Jak sdělit výsledky hodnocení?.....	72
3.2.7 Návrh implementace změn do současného hodnotícího systému.....	76
3.3 Shrnutí.....	77
4 Návrhy řešení a doporučení v systému hodnocení pracovníků.....	78
4.1 Navrhované změny a vyjádření firmy.....	78
4.1.1 Formální i neformální hodnocení.....	78
4.1.2 Nová podoba hodnotícího formuláře.....	79
4.1.3 Jednodušší kritéria hodnocení.....	80

4.1.4	Menší rozsah hodnotící stupnice.....	80
4.1.5	Rozšíření okruhu hodnotitelů.....	81
4.1.6	Hodnocení online.....	81
4.1.7	Návaznost na zaměstnanecké benefity.....	82
4.1.8	Další forma sdělení výsledků hodnocení.....	82
4.2	Shrnutí.....	83
	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury.....	86
	Citace.....	86
	Bibliografie.....	88
	Seznam příloh.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců firmy.....	46
Obrázek 2: Výsledky hodnocení pracovníků za rok 2010.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Stupnice hodnocení.....	58
Tabulka 2: Výsledky hodnocení pracovníků za rok 2010.....	64
Tabulka 3: Návrh kritérií hodnocení.....	70
Tabulka 4: Navrhovaná hodnotící stupnice.....	74
Tabulka 5: Bodová stupnice pro přidělení benefitů.....	76
Tabulka 6: Navrhované změny a vyjádření firmy ke změnám.....	78

Seznam použitých zkratek a značek

Symbol	Význam
AC	Assessment Centre
a.s.	akciová společnost
BARS	Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
BOZP	Bezpečnost práce a ochrana zdraví
EMS	Enviromentální manažerské systémy
HR	Human Resource (lidské zdroje)
IFRS	Mezinárodní standardy účetního výkaznictví
IT	Information Technology (informační technologie)
MbO	Management by Objectives (řízení podle cílů)
PO	požární ochrana
QMS	Quality Management Systém (systém řízení kvality)
S.A.	Société anonyme (akciová společnost)
SMART	Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realizovatelný, Termínovaný cíl
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Úvod

Většina českých podniků si začíná stále více uvědomovat rostoucí význam řízení lidských zdrojů. Firmy chtějí mít správného člověka na správném místě, optimálně využívat jeho schopnosti a efektivně vést lidi, a proto by neměli zapomínat na oblast lidských zdrojů a jejich řízení. Jednou z důležitých aktivit řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků. V minulosti se stalo hodnocení pracovníků hodnocením politických postojů a politické loajality. Naprosto logicky se hodnocení stalo velmi nepopulárním a bylo většinou odmítáno, jak ze strany hodnotitelů, tak i hodnocených. V současné době je hodnocení vnímáno pozitivně, firmy ho využívají ke snížení počtu nepotřebných zaměstnanců. Byly mu přiřazeny i další funkce. Správně nastavený systém hodnocení pracovníků je nejen hodnotí, ale zároveň poskytuje podklady pro odměňování, osobní a kariérní růst a hlavně je motivuje. Je-li pracovník správně motivován, dosahuje většího pracovního výkonu a potažmo firma dosahuje větší produktivity.

Lidské zdroje jsou velice zajímavým a rozsáhlým tématem, a proto se tato diplomová práce bude zabývat jen jednou z jejích aktivit a to hodnocením pracovníků ve výrobní firmě. Vybraným výrobním podnikem je firma Electropoli-Galvia, s.r.o.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnutí efektivního hodnotícího systému pro pracovníky v dělnických profesích. Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle práce. První z nich je popsání a analyzování současného hodnotícího systému, druhý spočívá ve zjištění nedostatků v současném systému a stanovení požadavků na budoucí systém. Třetím dílčím cílem je navržení změny současného systému v návaznosti na zjištěné nedostatky.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úkolem teoretické části je definovat východiska pro navržení hodnotícího systému, která budou následně použita v praktické části práce. Teoretická část bude obsahovat nejen důvody proč hodnotit pracovníky, ale také jak hodnotit jejich pracovní výkon, jakými metodami, kdo a kdy bude hodnotit pracovní výkon a hlavně jak budou sděleny výsledky hodnocení.

Součástí teorie bude i návod na úspěšnou implementaci systému do praxe a popis případných problémů spojených s hodnocením.

Náplní praktické části bude představení společnosti Electropoli-Galvia, s.r.o., analyzování současného systému hodnocení v této firmě, zjištění jeho nedostatků s ohledem na dělnickou profesi a navržení změn v současném systému.

V úplném závěru diplomové práce budou shrnuty její výsledky a citováno vyjádření firmy k návrhu hodnotícího systému pro dělníky.

1 Teoretická část – hodnocení pracovníků

Cílem teoretické části diplomové práce není obsáhnout komplexně řízení lidských zdrojů, ale pouze definovat a upřesnit, co vše by si firma měla uvědomit a obsáhnout pokud chce své pracovníky hodnotit. Jaké jsou zásady, cíle, kritéria, metody hodnocení, jak probíhá celý proces hodnocení, ale také s jakými chybami a problémy se může v souvislosti s hodnocením setkat.

1.1 Hodnocení pracovníků – definice, zásady, proces

Tato podkapitola se zaměří na definování pojmu hodnocení pracovníků, stanovení zásad, které by se měly dodržovat. Bude také popsán průběh hodnocení a budou definovány otázky, na které by si firma měla být schopna odpovědět před implementací hodnocení do firmy.

Koubek¹ definuje hodnocení pracovníků jako velmi důležitou personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

V některých jazycích, například v angličtině, ale stále více i v češtině, je nazýváno hodnocení jako hodnocení pracovního výkonu. Ve skutečnosti se však nejedná jen o hodnocení výkonu, který je pro účely hodnocení chápán v širším slova smyslu,

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 194. ISBN 978-80-7261-168-3.

tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristiky osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci, k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.

Vhodné je, aby se systém hodnocení pracovníků řídil následujícími zásadami:

- Systém hodnocení musí mít jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné cíle.
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními (popř. zvyklostmi), měla by zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je a v neposlední řadě by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.²

Podle Koubka³ můžeme proces hodnocení pracovníků rozčlenit do zhruba devíti fází, které lze dále rozdělit do tří časových období:

Přípravné období:

- a) Nejdůležitějším úkolem je rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení. Dále se stanoví zásady a pravidla, která se v průběhu hodnocení dodržují. Na konci první fáze se určí postup hodnocení a vytvoří se formuláře používané k hodnocení.
- b) V druhé fázi se provádí analýza pracovních míst, popř. revize existujícího popisu.

2 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 198-199. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 Tamtéž, s. 202-203

Z této analýzy vyplyne představa o typech výkonu na jednotlivých pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení, dále představa o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří i o jejich požadavcích na pracovníka.

- c) Ve třetí fázi se formulují kritéria výkonu, stanoví se normy pracovního výkonu, zvolí se metody hodnocení pro jednotlivé úrovně pracovního výkonu a určí se jeho rozhodné období pro zjišťování úrovně pracovního výkonu a informací o něm.
- d) Dalším důležitým krokem je informování pracovníků o připravovaném hodnocení a hlavně projednávání jeho účelu, o kritériích, o normách pracovního výkonu a o tom, co se od nich očekává.

Období získávání informací a podkladů:

- e) V této fázi se shromažďují informace např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
- f) V poslední fázi tohoto období se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu. Pořizování dokumentace je nesmírně důležité, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak zpětnou informaci. Tyto záznamy zabraňují pozdějším sporům a diskusím, jsou nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by měla být pořizována i ukládána jednotným způsobem.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu:

- g) Po sesbírání informací následuje vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Porovnávají se skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníků s ohledem na požadavky daného pracovního místa. Objevuje se tu riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatel výkonu je třeba interpretovat.

Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.

- h) Poté následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka.
- i) Po rozhovoru dochází k pozorování pracovního výkonu, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

Rejf⁴ naznačuje, že v souvislosti s hodnocením pracovníků je třeba řešit následující otázky:

- Proč hodnotit pracovní výkony?
- Jaké pracovní výkony hodnotit?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?
- Kdy hodnotit pracovní výkony?
- Jak sdělit výsledky hodnocení?

1.1.1 Proč hodnotit pracovní výkony

Důvodů, proč pracovníky hodnotit, je celá řada. Koubek⁵ vidí jako hlavní možnosti využití hodnocení tyto:

- Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.

4 REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009, s. 82. ISBN 978-80-01-04388-2.

5 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 196. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování kariéry, pro rozmísťování pracovníků, pro posuzování efektivity výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru, pro hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů, pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních) a pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Výsledky hodnocení pracovníků se jistě nedají použít ke všem výše uvedeným účelům a v praxi se nepoužívají ve stejné míře. Milkovich a Bodreau⁶ uvádějí následující pořadí důležitosti:

- Zlepšení pracovního výkonu.
- Odměňování podle zásluh.
- Informování pracovníků o požadavcích funkce.
- Rozhodování o povýšení pracovníků.
- Poskytování rad pracovníkům.
- Motivování pracovníků.
- Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků.
- Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků.
- Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými.
- Pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry.
- Efektivnější přidělování pracovních úkolů.
- Rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci.
- Rozhodování o ukončení pracovního poměru.
- Jedno z východisek dlouhodobého plánování.
- Vyhodnocování efektivity výběru a přijímání pracovníků.

6 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 196-197. ISBN 978-80-7261-168-3.

Nejčastěji se v praxi setkáme s těmito účely využití výsledků hodnocení pracovníků:

- Odměňování.
- Rozmíst'ování pracovníků (povyšování, převedení, přeřazení) a někdy ukončování pracovního poměru. Dosavadní pracovní výkon je často nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit.
- Vzdělávání a rozvoje pracovníků (individuální či organizované organizací).
- Stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků.

Z výše uvedených důvodů jak využít hodnocení vyplývá, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojit pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využít jeho schopností, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

1.1.2 Jaké pracovní výkony hodnotit

Hodnocení pracovních výkonů by mělo být co nejvíce objektivní, a proto bychom si měli stanovit jasná kritéria hodnocení.

Kritérium je ukazatelem výsledku činnosti nebo připravenosti podávat výkony, podle něhož hodnotíme úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance. Nesprávné stanovení kritéria může významně ovlivnit výkon pracovníků a vést až k nežádoucímu chování. Takové chování může ohrozit ekonomické výsledky firmy. Kritéria musíme proto volit velmi uvážlivě, vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty.⁷

Stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu je velice obtížné. Každé z nich by mělo být více objektivní, než subjektivní, musí být nediskriminující a ve vztahu k práci a k popisu práce. Dále by kritéria měla hodnotit chování, ne vlastnosti hodnoceného, mělo

⁷ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 41. ISBN 978-80-247-2042-5.

by být v jeho moci, vztahovat se ke specifickým funkcím, ne globální. Kritéria musí být zaměstnanci předem a včas sdělena. Liší se podle kategorie zaměstnanců.⁸

Mezi nejčastěji posuzovaná kritéria patří:

- úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností,
- kvalita a kvantita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu,
- úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti,
- využití pracovní doby,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- odolnost vůči fyzické zátěži,
- odpovědnost a spolehlivost,
- odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování),
- schopnost přijímat a nést oprávněná rizika,
- úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost a uplatňování vnitřních norem, znalost organizace a jejího vnějšího prostředí),
- schopnost koncepčních řešení,
- schopnost podnikatelského myšlení a podnikatelských přístupů,
- zvládání změn a pozitivní přístup ke změnám (pružnost, adaptabilita),
- schopnost jednání s lidmi a ochota ke kooperaci (komunikativnost, schopnost týmové práce, schopnost organizovat týmovou práci, schopnost řešit konflikty, schopnost pracovat v multikulturním prostředí),
- schopnost vést a motivovat podřízené,
- ochota a disponibilita (ochota plnit i nadstandardní požadavky),
- společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti (prezentace vlastní osoby i zaměstnavatele),
- schopnost práce s informacemi (znalost informačních a komunikačních technologií, jazykové znalosti),
- loajalita k zaměstnavateli a identifikace s cíli společnosti,

⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64-65. ISBN 978-80-247-2361-7.

- kultura jednání a dodržování etických norem jednání.⁹

1.1.3 Jaké metody hodnocení zvolit

Způsobů, jakou metodu zvolit pro hodnocení pracovníků a jak tyto metody setřídít, je mnoho. Vybraly se tedy takové, které budou následně využity v praktické části této práce. Hroník¹⁰ člení metody na zaměřené na minulost, na současnost a na budoucnost.

a) Metody zaměřené na minulost

Mezi metody zaměřené na minulost můžeme zařadit hodnotící stupnice, komparativní metody, metodu BARS a metodu klíčové události.

- *Hodnotící stupnice (škály)*

Hodnotící škály patří k nejhojněji využívaným psychometrickým metodám. Nejčastěji hodnotí chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Jejich kouzlo spočívá v jednoduchosti a časové nenáročnosti ve vyplňování a interpretaci výsledků. Hodnocení ztrácí smysl i motivační efekt dostanou-li se výsledky k nezkušeným uživatelům, nejsou-li doplněna o hodnotící rozhovor nebo jsou-li výsledky hodnocení jen zjednodušeně kvantifikovány (například sečteny nebo zprůměrovány). Tvorbu hodnotících škál je vhodné svěřit odborníkům, protože by se mohly vyskytnout typické metodologické chyby. Mezi tyto chyby patří nejasně slovně popsané jednotlivé stupně, které se často vzájemně překrývají, používání slovních formulací označujících jednotlivé stupně, které nejdou v praxi použít, zvolení nevhodného počtu stupňů či hodnocených položek atd. Hodnotící škály mohou být numerické, grafické či se slovním popisem.

9 DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 270-271. ISBN 978-80-7179-893-4.

10 HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 42-49. ISBN 80-247-1458-2.-

Numerické škály popisují sledovanou charakteristiku hodnoceného pomocí číselných hodnot v rozmezí „nejlepší-nejhorší“ nebo „vždy-nikdy“. Jednotlivé číselné hodnoty jsou slovně vysvětleny, toto vysvětlení jednoznačně odlišuje jednotlivé stupně. Typickým příkladem této škály je školní klasifikace. Počet stupňů se pohybuje nejčastěji mezi 2 – 10. Zvolený počet stupňů by měl být smysluplný pro účel hodnocení, pro zvolený systém hodnocení a měl by odpovídat specifikům organizace a schopnostem hodnotitelů. Při stanovování počtu stupňů musíme zvážit sudý nebo lichý počet. Lichý počet stupňů zahrnuje průměrnou hodnotu, která navádí hodnotitele k použití krajních hodnot (tzv. chyba centrální tendence – viz kapitola 1.3). Naopak sudý počet neobsahuje průměrnou hodnotu a přímo nutí hodnotitele k prisouzení pozitivního nebo negativního hodnocení. Zvolení správného počtu stupňů není zárukou pro vyhnutí se průměrnému hodnocení. Abychom předešli průměrnému hodnocení, musíme provádět kvalitní proškolení hodnotitelů, případně zvolit vhodnější metodu.

Grafické škály klasifikují jemnější rozdíly mezi pracovníky pomocí spojitě linie (například 0 – 100 %). Pro lepší přehlednost a porozumění označujeme na grafických škálách pomocí čísel jednotlivé stupně a doplňujeme je slovními popisy.

Hodnotící škály se slovním popisem poskytují hodnotitelům velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji popisují rozdíly mezi stupni. Užívají se jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí.

V praxi se setkáváme s využíváním různých kombinací výše zmíněných škál. Obsahují v sobě rychlé vyhodnocení a přesné odlišení jednotlivých stupňů. Jejich velikou výhodou je zapojení různých skupin hodnotitelů do procesu.¹¹

- *Komparativní metody*

Mezi ně řadíme například metodu párového srovnání a metodu nucené distribuce.

11 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 33 - 36. ISBN 978-80-247-2042-5.

▪ *metoda párového srovnání*

Při této metodě porovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Každému porovnání přiřadíme nejlepšímu pracovníkovi 1 bod. Na základě součtu všech bodů ve všech porovnáních vytvoříme pořadí hodnocených a nebo podle počtu bodů zařadíme pracovníky do skupin. Na závěr tohoto hodnocení je důležité vytvořit správnou návaznost výsledků na ostatní personální systémy (odměňování, rozvoj, kariéra, plánování).¹²

▪ *metoda nucené distribuce*

Tato metoda rozděluje zaměstnance do tzv. výkonnostních skupin (například A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní) na základě Gausovy křivky (tj. křivka, která zobrazuje normální rozdělení znaků v náhodných jevech¹³). Toto rozdělení je založeno na předpokladu, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci. Hodnotitelé absolvovali příslušná školení a vědí, že všechny své podřízené musí rozdělit do jednotlivých skupin podle zásad normálního rozdělení.¹⁴

• *Metoda BARS (= klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)*

Jedná se o metodu, která není ani tak zaměřena na výsledky práce, ale hodnotí především chování požadované k jejímu úspěšnému vykonávání. Vychází se z toho, že efektivní vykonávání práce je podmíněno žádoucím pracovním chováním. Pro každý pracovní úkol se vytváří stupnice, kde pracovní chování je zařazeno zpravidla do 5 – 7 bodovaných stupňů. Každý stupeň je popsán vzorovou slovní charakteristikou, která slouží jako návod pro hodnotitele. Hodnotitel zvolí u všech úkolů práce nejvhodnější charakteristiku, tu označí a výsledek takového hodnocení může mít podobu součtu, kombinací nebo průměrem dosažených bodových hodnot. Příslušnou stupnici připravují vedoucí pracovníci spolu s držiteli pracovních míst a postupují podle následujících kroků. Nejprve

12 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 32. ISBN 978-80-247-2042-5.

13 ABZ slovník cizích slov [online]. [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/gaussova-krivka>.

14 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 32. ISBN 978-80-247-2042-5.

se identifikují a nadefinují jednotlivé úkoly daného pracovního místa. Dále se musí popsat co nejvíce možných variant pracovního chování pro každý úkol pracovního místa. A na závěr se tvoří stupnice doplněné již o vzorové popisy pracovního chování na základě shody mezi manažery a držiteli pracovních míst. Mezi výhody můžeme zařadit spolupodílení se na přípravné fázi manažerů a držitelů pracovních míst, což má za následek, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelnější. Dalšími výhodami je dostatečná zpětná vazba na pracovní výkon a fakt, že popisy vycházejí ze skutečnosti a ze zkušeností pracovníků i manažerů. Velikou nevýhodou je její časová náročnost a úsilí v přípravné fázi, s čímž souvisí i příprava různých formulářů v organizaci.¹⁵

- *Metoda klíčové události (kritického případu)*

Metoda je založena na vedení si písemných záznamů o případech, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka. Písemné záznamy si vede sám hodnotitel a obsahují informace jak o uspokojivém, tak o neuspokojivém výkonu pracovníka. Záznamy shromážděné za určité období jsou podkladem k vyhodnocení výkonu pracovníka a pro jeho další práci. Od hodnotitele se vyžadují pravidelné záznamy, což je velice náročné a nudné a dá se to považovat za nevýhodu metody. Pojem „kritický případ“ je také velice zavádějící, může být různě interpretován a zároveň vyvolat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pro pracovníka může být znepokojivé, že si nadřízený dělá nějaké poznámky.¹⁶

b) Metody zaměřené na přítomnost

Mezi metody zaměřené na přítomnost patří Assessment centre a Development centre, 360stupňová zpětná vazba, sociogram, manažerský audit a mystery shopping.

- *Assessment centre a Development centre*

Assessment centre (dále jen AC) je komplexní metoda hodnocení, která se uskutečňuje pomocí souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 209-210. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶ Tamtéž, s. 207

rolí aj.) a používá se k hodnocení jednotlivců i skupin. Tým hodnotitelů je sestaven z několika speciálně proškolených interních a externích pracovníků. Hodnotitelé se vybírají v návaznosti na účel AC a na kompetence hodnotitelů. Počet hodnotitelů je obvykle 3 – 6 a hodnocených 1 – 10 (poměr hodnocených ku hodnotitelům by neměl být vyšší než 2:1). AC je náročné časově, organizačně i finančně. Tuto náročnost bereme při výběru této metody na vědomí a přistupujeme k ní v odůvodněných případech. Analogií AC je development centre, které je z hlediska principů realizace shodné, je však užíváno za účelem rozvoje zaměstnanců.¹⁷

- *360stupňová zpětná vazba*

Metoda 360°zpětná vazba poskytuje úplný a všestranný obraz o výkonu pracovníka od jeho nadřízeného, podřízených, kolegů ale také třeba od zákazníků, dodavatelů atd. Tato metoda sděluje jak je pracovník úspěšný ve všech jeho pracovních vztazích, protože manažer nemusí vědět úplně vše. Pracovník je nejen hodnocen, ale hodnotí se i on sám. Hlavní důraz je kladen na dovednosti, schopnosti a chování pracovníka. Nejčastěji používaným nástrojem pro sběr dat jsou strukturované dotazníky, které hodnotitelé vyplňují anonymně.¹⁸

Zavádění této metody do praxe je spojeno s několika zásadními kroky. Nejprve je potřeba nadefinovat cíle, rozhodnout o příjemcích a o těch, kteří budou dávat zpětnou vazbu. Rozhodnout o oblastech hodnocení, způsobu sběru dat, jejich analýze a prezentaci. Sestavit počáteční plán realizace programu, analyzovat výsledky pilotního projektu a následně implementovat celý program. Závěrečnou fází je sledování a vyhodnocování implementace.

Hlavním kritériem pro úspěch zavedení této metody je podpora vrcholového managementu (jejich účast, dávání a přijímání zpětné vazby a podpora ostatních). Mezi hlavní výhody patří fakt, že jednotlivci získají širší perspektivu o tom jak jsou vnímáni ostatními a také pohled na jejich výkonnost. Nevýhodou je, že lidé nejsou vždy

17 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 39. ISBN 978-80-247-2042-5.

18 360° Zpětná vazba [online]. [vid. 2012-03-5]. Dostupné z: <http://www.360feedback.cz/>.

upřímní a nepodávají pravdivou zpětnou vazbu. Další velikou nevýhodou je nečinnost po zpětné vazbě a příliš mnoho byrokracie.¹⁹

- *Sociogram*

Sociogram je metoda, která se zaměřuje na aktuální stav a hodnocení procesu. Nehodnotí dovednosti člověka ani jeho výsledky, ale sleduje vzájemné vazby. Metoda se používá tam, kde potřebujeme rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti.

- *Manažerský audit*

Cílem metody je vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů. Provádí se zpravidla specializovanými poradci, většinou u změn ve firemní strategii nebo organizaci (například v souvislosti se sloučením podniků, převzetí podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech apod.) a to proto, aby se posoudil manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořil jeho optimální využití. Výsledek auditu může naznačit buď další rozvoj osob nebo doplnění či obměnu manažerského týmu.²⁰

- *Mystery shopping*

Mystery shopping je obdobou metody pozorování na místě. Rozdíl je v tom, že hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě a zpětná vazba na jednotlivé zaměstnance nenásleduje ihned, protože jí musíme nejprve zpracovat. Používá se často tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem.²¹

19 ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed., London: Kogan Page, 2009, s. 643-649. ISBN 978-0-7494-5242-1.

20 Služby personální a právní [online]. [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: http://personaliste.webnode.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fpersonaliste.webnode.cz%2Fnews%2Fmetody-hodnoceni-zamestnancu%2F.

21 HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 74-75. ISBN 80-247-1458-2.

c) Metody zaměřené na budoucnost

A mezi tyto metody můžeme začlenit Management by Objectives a sebehodnocení.

- *Management by Objectives - MbO*

MbO vychází z principů řízení organizace pomocí cílů. Proces řízení organizace pomocí cílů probíhá podle Pilařové²² ve čtyřech fázích. V první fázi nejvyšší vedení organizace a i manažeři nižších úrovní nadefinují strategické cíle. Účelem procesu je identifikace rozporných zájmů, nekonzistence cílů aj. Výsledkem tohoto dialogu je strategie.

Ve druhé fázi jsou strategické cíle rozloženy do cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Předpokladem úspěšnosti tohoto systému je, že cíle jsou správně nadefinovány podle zásady SMART (viz dále).

Třetí fáze obsahuje nastavení pravidel poskytování zpětné vazby, které slouží pro účinnou kontrolu plnění cílů. Zpětná vazba může probíhat automatizovaně (pomocí různých IT systémů), formou osobních schůzek, reportů apod.

V poslední fázi procesu řízení se definují nápravná opatření při zjištění odchylek plnění cílů, formou dialogu. Tyto nápravná opatření se týkají buď postupu (původní postupy byly nesprávné), cíle (původní cíl byl nerealistický) nebo zodpovědné osoby za realizaci (původní osoba není způsobilá pro plnění cíle). Systém hodnocení, který uplatňuje principy MbO, definuje pracovní cíle, které mají vliv na pohyblivou složku platu (mohou mít charakter cílových prémie), a rozvojové cíle, jež ovlivňují pevnou složku platu (vyšší úroveň kompetencí se odráží ve vyšší základní složce platu). Hodnotitel ví, jaké strategické cíle organizace musí rozložit na cíle jednotlivců, proto je dobré, aby se pravidelně (obvykle jedenkrát za tři měsíce) scházel s hodnoceným a seznámil ho vhodnou formou (např. koučováním) se všemi cíli. Na tomto setkání se domluví na pracovních a rozvojových cílech pro další období a zhodnotí plnění cílů předchozího období. Tyto cíle jsou písemně sepsány a potvrzeny podpisem hodnoceného. Záznam pořízený

22 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 26 - 30. ISBN 978-80-247-2042-5.

na tomto setkání obsahuje seznam cílů, termínu jejich zadání a plnění, podpis zaměstnance a hodnotitele (zadavatele) a prostor pro vyhodnocení cíle na konci hodnotícího období.

Definování cílů pomocí zásady SMART.

S – cíle musí být specifické, konkrétní, pro zaměstnance srozumitelné (zaměstnanec ví, co je po něm žádáno, co má být výsledkem jeho snažení). Hodnotitel si musí vždy ověřit, zda hodnocený zadanému cíli rozumí tak jako on.

M – cíl musí být měřitelný, chceme-li ho zhodnotit (zda byl splněn, či nikoliv). To znamená, že musí mít jasně nadefinovaná kritéria, podle nichž budeme zkoumat úspěšnost nebo neúspěšnost hodnoceného.

A – hodnocený musí zadané cíle akceptovat. Této akceptaci předchází rozhovor, v němž hodnocený vyjádří své obavy, zváží své časové možnosti a vlastní způsobilost (cíle mohou být příliš snadné nebo příliš těžké), ujasní si prioritu zadaného cíle aj. Hodnocený se pro cíl rozhodl sám, proto je pro něho motivujícím prvkem a udělá tedy maximum pro jeho splnění.

R – cíle musí být reálné tj. reálně splnitelné z hlediska finančních i lidských zdrojů.

T – každý cíl musí mít jasně nadefinovaný termín jeho splnění. Termíny definujeme konkrétně, nikoliv nejasně. Cíle můžeme rozdělit do kratších etap, které jsou oddělené tzv. mezníky a milníky (nebo-li kontrolní body umožňující získat zpětnou vazbu o plnění cíle v rámci etapy), a plnit je postupně.

Hodnocení pracovníků podle principů MbO se provádí v několika krocích. Nejprve organizace získává informace o strategických cílech, promýšlí jejich rozložení do dílčích cílů a vyhodnocuje cíle předchozího období. Dále informuje hodnocené o cílech a postupech hodnocení. Probírá toto hodnocení s každým jednotlivě a osobně. Pak přichází na řadu konkrétní hodnotící rozhovor, který není monologem hodnotitele ale dialogem. Nejprve se hodnotí předchozí období, definují se pracovní a rozvojové cíle, kde hodnotitel využije koučující přístup a ověřuje zda cíle odpovídají zásadě SMART. Výstupem z tohoto rozhovoru je záznam popsany výše. Následně se provádí kontrola plnění těchto cílů, v případě odchylek se dohodne hodnotitel s hodnoceným na nápravných opatřeních.

Koučování je každodenní vzájemné působení mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem. Jeho účelem je poskytovat pravidelnou pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku. Být efektivním koučem znamená být přístupný, důsledný, spolehlivý, empatický, čestný a umět projevovat respekt.²³

- *Sebehodnocení*

Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Nevýhodou je, že při sebehodnocení jsou zaměstnanci k sobě mírnější a mají tendenci se prezentovat v lepším světle. A proto se používá spíše k účelům rozvoje než jako podklad administrativních rozhodnutí. Když se však sebehodnocení spojí s jinými metodami, je velikým přínosem pro hodnocení pracovníka.²⁴

1.1.4 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony

Teorie a praxe hovoří jasně o tom, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený, který ať už hodnocení provádí nebo ne vyhotovuje závěrečné vyhodnocení všech podkladů, dělá z nich různé závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje případná opatření, která z hodnocení vyplývají.

Hodnocení pracovníka mohou provádět i jiné osoby:

- **Nadřízený bezprostředního nadřízeného** (o stupeň vyšší nadřízený) může hodnocení provádět sám a nebo fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a naznačovat tak řádný a spravedlivý proces hodnocení. Pokud je hodnocení výstupem pro povýšení či odměňování, pak velikou

23 ARTHUR, D. The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals. 13th ed., New York: AMACOM, 2008, s. 11-14. ISBN 978-0-8144-7440-2

24 WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 75-76. ISBN 978-80-247-2361-7.

výhodou je kontrola bezprostředního nadřízeného zmiňovaným nadřízeným bezprostředního nadřízeného. Nevýhodou je nedostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a pracovníky.

- Pracovník **personálního útvaru** příliš často nehodnotí, jen v případech, kdy neexistuje nejbližší nadřízený (např. při maticové organizační struktuře), kdy hodnocení slouží ke vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly organizace.
- **Nezávislý externí hodnotitel** (např. psycholog) hodnotí spíše jen některé aspekty pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.
- **Zákazník** hodnotí pouze pracovníky se kterými se bezprostředně stýká. Nevýhodou se může stát nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou, která se pak odrazí i v jeho hodnocení. Další nevýhodou je, když zákazník, od kterého se hodnocení vyžaduje, jej dělá často formálně a jen aby vyhověl.
- **Spolupracovník** či častěji skupina spolupracovníků hodnotí velice spolehlivě, protože znají dobře povahu práce, pracovníka a i jeho výkon. Hodnocený se cítí v rovnoprávnějším postavení než při jiných hodnoceních. Spolupracovníci nejsou moc ochotni se do hodnocení zapojit.
- **Podřízený** hodnotí jen tehdy, když důvěrně zná povahu práce nadřízeného. Častěji se zaměřuje na pracovní chování nadřízeného. Prostřednictvím výsledku hodnocení se nadřízený doví představu podřízeného o tom, jak jej vidí a díky tomu může zlepšit svoji práci a chování, což je obrovská výhoda. Nevýhodu představuje silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným, popř. mnohdy výrazná snaha se zalíbit.
- **Sebehodnocení**, jehož význam stále narůstá, je vhodné použít jako přípravu pracovníka na hodnotící rozhovor. Nejčastější formou sebehodnocení je zpráva o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se používá zvláštních

formulářů, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho odpovědi např. bodovány či hodnoceny jinak. Takové formuláře mají zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Výhodou je odstranění vlivů interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivity v posuzování jiných. Dále si pracovník uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní. Může tak být podněcován ke zlepšení. Mezi nevýhody patří to, že může být zdrojem „natírání narůžovo“. Lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popř. ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše sklon k přeceňování se.

- **Týmové hodnocení** se používá k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků psychologa, popř. dalších osob. Hodnocení pracovníci se přitom spolupodílejí na práci týmu, popř. se zúčastňují výběru členů týmu.
- **Assessment centre** minimalizuje vliv lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze ho používat univerzálně. Používá se právě při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu. Jedná se o neosobní hodnocení a je tedy častěji akceptováno hodnocenými. Takovýto typ hodnocení se používá zejména pro potřeby rozmisťování a vzdělávání vedoucích pracovníků.
- Moderní hodnocení pracovníků se snaží hodnotit pracovníky co nejobjektivněji a nejvšestraněji. Tuto snahu odráží hodnocení pomocí tzv. **třistašedesátistupňové metody**. (více v kapitole č. 1.1.3)²⁵

25 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 203-205. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.1.5 Kdy hodnotit pracovní výkony

Tato podkapitola se zmíní o druzích hodnocení a o periodě, ve které by se mělo hodnocení provádět.

Podle Koubka²⁶ má hodnocení pracovníků dvě podoby. Neformální a formální hodnocení.

Neformální nebo-li průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše vymezeno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem a momentální náladou, než nějakými faktickými výsledky práce či chováním pracovníka. Týká se vlastně každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřízeným a je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení se zpravidla nezaznamenává a jen výjimečně je příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Druhým typem hodnocení je hodnocení **formální nebo-li systematické**. Jedná se většinou o hodnocení racionálnější a standardizované, periodické s pravidelným intervalem a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickост. Výstupem tohoto hodnocení jsou dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti, týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka. Příležitostné hodnocení můžeme také využít v případě, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k zásadním změnám v pracovním výkonu.

Pilařová²⁷ uvádí tři podoby systematického hodnocení: hodnocení kompetencí, hodnocení výkonů a mimořádné hodnocení.

26 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 195. ISBN 978-80-7261-168-3.

27 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 12-15. ISBN 978-80-247-2042-5.

Hodnocení kompetencí se zabývá hodnocením vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Provádí se v delších časových intervalech (obvykle 1x ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu.

Hodnocení výkonu je hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno v kratších časových intervalech (obvykle 1x měsíčně – 1x za tři měsíce) a má vliv na pohyblivou složku platu (výkonové prémie, bonusy). Typickými kritérii při hodnocení výkonu jsou například plnění business plánu, obrat, počet nově získaných zákazníků, počet zpracovaných zakázek (faktur, žádostí,...), počet chyb nebo dodržování rozpočtů na zakázky atd.

Mimořádné hodnocení se provádí mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, ale v předem jasně definovaných situacích (např. při přeřazení pracovníka na jinou pozici). Využívá postupů, kritérií a principů hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonů. V praxi se ale mnohem častěji setkáme s použitím mimořádného hodnocení v souvislosti s hodnocením kompetencí než s hodnocením výkonů.

Koubek²⁸ doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale v praxi tomu je většinou jinak. Spíše je třeba brát v úvahu povahu práce v organizaci, konkrétní podmínky a potřeby jednotlivých organizací a organizovat formální hodnocení tak často, jak je nezbytně nutné. Hodnocení pracovníků různých kategorií může dokonce mít různou periodicitu. Závisí to na významu dané kategorie pro celkový výkon organizace. Formální hodnocení častěji využijí v organizacích, které usilují o maximální flexibilitu, tedy v organizacích s větší proměnlivostí povahy práce a požadavků na pracovníka.

Kromě formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění. Protože průběžné neformální hodnocení a poskytování zpětné vazby

28 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, s. 197-198. ISBN 978-80-7261-168-3.

o pracovním výkonu pracovníků je jedním z předpokladů úspěšného formálního hodnocení pracovníků.

1.1.6 Jak sdělit výsledky hodnocení

Výsledky hodnocení se musí sdělit a projednat s jednotlivými pracovníky. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Pokud je výsledkem hodnocení nedostatečný výkon či nějaký problém, je potřeba společně nalézt nápravné řešení (například změna v odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry aj.). Ke všemu tomu slouží hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je nejdůležitější částí systému hodnocení pracovníka. Hodně záleží na jeho přípravě, protože i když má hodnotící rozhovor vytvořit méně formální atmosféru než tradiční hodnocení bez účasti zaměstnance, vyžaduje dokonalou přípravu hodnotitele. Nejlepším výsledkem rozhovoru je splnění jeho cílů a zaznamenání výsledků do hodnotícího dokumentu.²⁹

Nejlepší průběh hodnotícího rozhovoru se dosáhne precizní přípravou hodnotitele. Je nutné, aby měl hodnotitel k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu během hodnoceného období. Není dobré se spoléhat na svoji paměť, je tedy nutné vést evidenci skutečností souvisejících jak s výkonem, tak s jednáním. Při rozhovoru je také nutné společně s pracovníkem naformulovat příčiny zjištěných nedostatků a vyloučit vlivy faktorů, které pracovník neovlivní, například špatná organizace práce, nekvalitní systém řízení, špatná úroveň kooperace s navazujícími pracovišti, špatné pracovní podmínky, nekvalitní nářadí, stroje, suroviny atd. Hodnotitel by měl mít na paměti a umět přesvědčit hodnoceného, že hodnocení není hledání chyb, ale že se jedná o objektivní posouzení, jak pozitivních tak negativních stránek. Ze strany hodnotitele se tedy jedná o snahu pomoci hodnocenému, ne ho pouze kritizovat. Z toho vyplývá, že by se hovor neměl začínat

29 DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

kritikou, aby si hodnocený nevytvořil obranný postoj a neodmítal spolupráci. Nejprve bychom měli chválit, pak případně přejít ke kritice. Hodnotitel by měl umět dát najevo, že se hodnotí pracovní výkon, nikoliv osoba hodnoceného sama o sobě. Veškeré hodnocení hodnotitele by pro hodnoceného nemělo být překvapením. Dalším podkladem, který by měl hodnotitel po hodnoceném vyžadovat, je sebehodnocení, o kterém se během hodnotícího rozhovoru dá diskutovat.

Na správný průběh hodnotícího rozhovoru má vliv také jeho organizace a zabezpečení. To znamená :

- Zajistit místnost (prostor), kde může probíhat klidný rozhovor. Účast dalších osob by se měla eliminovat, výjimkou může být pouze nadřízený pracovník, pokud to hodnocení vyžaduje nebo se na tom dohodnou hodnotitel i hodnocený.
- Naplánovat si potřebný čas na průběh rozhovoru. Nežádoucími prvky bývají atmosféra spěchu, nedostatku času, telefonní hovory a vyřizování pracovních záležitostí manažera.
- Podání vysvětlení cíle rozhovoru pracovníkovi, zdůraznění aspektů podpory rozvoje pracovníka a také to že hodnotitele zajímá pracovníkův názor na hodnocené skutečnosti. Důležitá je pobídka hodnoceného k sebehodnocení. Hodnotitel by se měl držet zásady „pochválit všude, kde je to možné“. Když pracovníka pochválíme, on cítí potřebu sám upozornit na vzniklé problémy, což by předtím neudělal.
- Je nutná příprava stručné osnovy, jak by měl rozhovor probíhat, které problémy se budou v průběhu projednávat a tou se pak hodnotitel řídí. Osnova je důležitá, protože udržuje téma a není možnost odchýlit se od hlavních problémů hodnocení.
- Jak již bylo řečeno, hodnotitel by neměl spoléhat pouze na svou paměť, ale dělat si v průběhu rozhovoru poznámky, které mu usnadní zápis do hodnotícího dokumentu. A na začátku je také zapotřebí sdělit hodnocenému, proč si hodnotitel

dělá poznámky.

- Na konci rozhovoru by se měli shrnout výsledky hodnocení, zopakovat cíle, které z hodnocení vyplynuly. Hodnotitel by se měl vyvarovat předčasných závěrů a nepodložených konfliktů a sporů.³⁰

Tato podkapitola se zabývá otázkami spojenými s hodnocením pracovníků. Po přečtení této podkapitoly by měly být jasné odpovědi na otázky proč a jak se hodnotí, jakými metodami, kdo a kdy se hodnotí a jak se sdělují výsledky hodnocení. Následující podkapitola se bude věnovat implementaci hodnotícího systému a příčinám neúspěšné implementace.

1.2 Implementace hodnocení

Pilařová³¹ definuje základní faktory pro úspěšnou implementaci:

- Změna je v souladu se strategickými cíli organizace. Strategické cíle organizace jsou sdílené.
- Změny mají podporu od managementu.
- Na změnách se podílejí navrhovatelé, schvalovatelé i koncoví uživatelé změn.
- Změna je pečlivě připravena, má jasný cíl, je předem popsán proces řízení a harmonogram změny. Dále je také připravena strategie komunikace změny, včetně důvodů k ní a důsledků změny pro firmu a jedince. Jsou definovány oficiální komunikační kanály a jsou promyšleny role jednotlivých účastníků změny.
- Změna je implementována ve vhodné vývojové fázi organizace.
- Změna je implementována shora od managementu směrem k výkonným zaměstnancům.
- Změna je provázána s ostatními firemními systémy.

30 DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

31 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 105. ISBN 978-80-247-2042-5.

Zavádění systému hodnocení musí začít orientací a školením všech zaměstnanců tak, aby byli informováni, jak bude jejich práce nyní hodnocena. Školení je dlouhodobým procesem, protože i po představení a zavedení systému hodnocení bude potřeba poskytovat dodatečné instrukce, hodnocení a zlepšování systému. Kromě školení se často připravují i příručky, které popisují samotný proces, cíle, přínosy, ale také i postupy. Další formou školení je pořádání workshopů, během kterých účastníci cvičně hodnotí a jsou cvičně hodnoceni.

Následujícím krokem je zavedení pilotního programu. Zaměstnanci, kteří se tohoto programu účastní, by k němu měli mít komentáře a připomínky, na základě kterých mohou být učiněny určité změny postupu. Prostřednictvím pilotního programu se mimo jiné testují formuláře a další součásti programu s cílem zjištění potřeby dalšího školení. Po všech potřebných školeních se s hodnocením může začít. Přesný průběh hodnocení je popsán v kapitole 1.2.³²

Pilařová³³ zařadila mezi nejčastější příčiny neúspěchu při implementaci systému hodnocení nerespektování přirozeného odporu ke změnám, nesprávné načasování implementace, nesoulad HR cílů se strategií firmy, neexistence návazných personálních systémů a nezkušenost HR manažera. Dále stručně popíšeme některé z výše uvedených příčin neúspěšné implementace.

Odpor nebo-li přirozená nechuť ke změnám souvisí s opuštěním tzv. zóny komfortu (tj. opustit „staré, osvědčené, známé“ postupy) a vstoupit do zóny diskomfortu, tzn. učit se něčemu „novému“, v čem nejsme dost dobří, v čem si nejsme jistí a co vyžaduje naše zvýšené úsilí. Abychom předešli těmto psychologickým bariérám je vhodná včasná informovanost o změně, dobře naplánovaný proces realizace a implementace změny a zájem účastníků na řízení změn.

32 WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 81-82. ISBN 978-80-247-2361-7.

33 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 109-113. ISBN 978-80-247-2042-5.

Nesprávné načasování implementace systému souvisí se zvolením nevhodné vývojové fáze organizace a nebo nevhodného období z hlediska vytíženosti zaměstnanců.

Neexistence návazných personálních systémů v organizaci je další příčinou neúspěšné implementace. Když zavádíme systém hodnocení do organizace, v němž již existuje systém odměňování, který však nekoresponduje se systémem hodnocení, je více než jasné, že účastníci hodnocení k němu přistupují s opovržením a neochotou. Chceme-li do organizace zavést systém hodnocení, je nutné předem vytvořit na něj navazující systém odměňování a systém rozvoje.

K nejčastějším důsledkům neúspěšné implementace patří potíže s postoji účastníků hodnocení, zejména formální přístup, neochota k otevřené zpětné vazbě a nepoužívání hodnocení.

Další podkapitola se zaměří na problémy a chyby spojené s hodnocením pracovníků a také na návod jak tyto problémy překonávat či se jim vyhnout.

1.3 Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání

Mezi časté chyby hodnocení řadí Štěpaník³⁴ tyto:

- Systematické hodnocení je zavedeno bez potřebné předchozí přípravy.
- Se smyslem a cíli hodnocení nejsou dostatečně seznámeni hodnocení, ale ani hodnotitelé.
- Systematické hodnocení nemá oporu v přesných záznamech závažných událostí z hodnocení průběžného.
- Hodnotící formulář je mechanicky převzat odjinud a neodpovídá specifickým

34 ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 78. ISBN 978-80-247-2494-2.

potřebám dané firmy.

- Užitá kritéria nejsou v souladu s konkrétními nároky pracovního místa.
- Kritérii je příliš málo nebo naopak příliš mnoho.
- Kritériím chybí specifikace pro jednotlivé okruhy pracovníků s odlišným pracovním zaměřením, jsou příliš obecná.

Hodnocení musí být maximálně objektivní, ale je nutno počítat i s tím, že se v souvislosti s ním setkáme i s prvky subjektivity. Subjektivitě v hodnocení můžeme předejít díky školení nebo praktickým tréninkem hodnotitelů před zavedením hodnocení do praxe. Součástí těchto tréninků by mělo být mimo jiné seznámení se s nejčastějšími chybami, které hodnocení provázejí, jak jim předejít a jak korigovat jejich výskyt.

Štěpaník³⁵ rozděluje chyby do tří okruhů, a to na interpretační, situační a standardní.

Interpretační chyby nebo-li chyby čtenáře nejčastěji spočívají ve formulační neobratnosti a nepřesnosti tvůrce posuzovací stupnice. Běžně se také setkáme s faktem, že různí lidé mohou rozumět různě jednomu a témuž sdělení. Nejlepší prevencí je jasný, stručný, jednoznačný, srozumitelný výklad a popis hodnotícího systému jednotlivých kritérií a stupňů posuzovací škály.

Situační chyby jsou spojeny s aktuálním psychickým stavem hodnotitele, s jeho náladou, osobními postoji, celkovým rozpoložením, se situací, v níž se nachází.

Standardní chyby jsou těsně svázány se schopností lidí vnímat druhé a s osobností hodnotitele.

Následně blíže popíšeme vybrané chyby při hodnocení. První chybou může být **osobní vztah** a s ním spojené sympatie či antipatie, díky kterým hodnotitel přistupuje k hodnocenému zaujatě. Nadhodnocuje zpravidla osoby, které jsou mu bližší a sympatičtější, naopak nižší hodnocení obdrží jemu nesympatičtí jedinci. Obecně je vždy

35 ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 72-86. ISBN 978-80-247-2494-2.

obtížné hodnotit přátele nebo ty, kteří nás nemají v lásce. Občas se setkáme i s hodnotiteli, kteří jsou naopak k „blízkým“ přísnější.

Tendence k celkovému nadhodnocení nebo podhodnocení můžeme považovat za další chybu při hodnocení. Přísnost či mírnost lehce odhalíme z vyplněných formulářů ze všech dosud provedených hodnocení. Nadhodnocení a podhodnocení předejdeme díky průběžnému hodnocení a následné zpětné vazby.

Jako další chybu při hodnocení můžeme zmínit **chyby z neoprávněné generalizace**. Mezi tyto chyby patří tzv. haló efekt, chyba kontrastu, logická chyba, tendence k průměru, sériový efekt, chyba časového sledu a vzdálenosti, efekt nedávnosti a zakotvenosti, předsudky, projekce a konformita a submisivita. Nyní vybrané chyby definujeme blíže.

Haló efekt vytváří první kladný či záporný dojem. Pracovníka, který zapůsobil výjimečným výkonem či výraznou předností, hodnotíme stále kladnými body. Naopak pracovníkovi, který se prezentoval svými slabými stránkami či záporným dojmem přisuzujeme záporné body a to bez ohledu na jeho současný výkon. Obdobou haló efektu je **efekt nedávnosti**, jehož opakem je **efekt zakotvenosti**.

Chyba kontrastu spočívá v tom, že hodnotitel porovnává hodnoceného se sebou samým. Výsledkem takového hodnocení bývá přecenění či nadhodnocení toho, v čem sám hodnotitel nevyniká a podcenění toho, v čem hodnoceného převyšuje.

Tendence k průměru je chyba, která se vyskytuje převážně při vyplňování hodnotících škál. Hodnotitel se vyhýbá krajním hodnotám, má sklon k volbě středních hodnot stupnice. Výsledkem takového hodnocení je tzv. průměrný člověk, který je vlastně tvořen součtem průměrných, podprůměrných i nadprůměrných stránek jedince a jejich prostým podílem, což nám o jeho individualitě vůbec nic neříká. Hodnocení musí poukázat na výrazné přednosti i slabiny pracovníka.

K **sériovému efektu** dochází při větším množství posuzovaných osob v krátkém časovém období. Tím se snižuje rozlišovací schopnost. Abychom této chybě předešli, vyvarujeme se plánování více hodnotících pohovorů v jeden den.

Předsudky jsou zažitými stereotypy v uvažování. Hodnotitel bývá ovlivněn jednak předsudky, které má sám o sobě (autostereotypy), k jiným jedincům, sociálním skupinám atd. (heterostereotypy). Hodnotitel může příliš kriticky hodnotit mladší nebo naopak starší pracovníky, projevit se mohou mužské předsudky vůči ženám, či iracionální podcenění některých profesí či pracovních míst. Z pracovního prostředí jsou známy vzájemné předsudky „bílých límečků“ a „montérek“, pracovníků výroby vůči pracovníkům obchodu atd. Velmi nebezpečné jsou předsudky rasové a národnostní.

Konformita i submisivita spočívají v podléhání cizím názorům. Submisivní hodnotitel podléhá názorům autorit nebo většinovému mínění. Konformista se přizpůsobuje vědomě, často s vlastním profitem.

1.4. Shrnutí

První kapitola se zabývala spíše teoretickou částí spojenou s hodnocením pracovníků a postupně zde byly definovány otázky s ním spojené. Po přečtení této kapitoly by mělo být zřejmé, proč se hodnocení využívá v praxi, jak se hodnotí, kdo a kdy se hodnotí, ale také jak se implementuje systém hodnocení do firmy a jaké jsou případné chyby či problémy s ním spojené. V druhé kapitole budou převedeny teoretické poznatky do praxe, tzn. využije se spolupráce s konkrétní firmou a popíše se jejich současný systém hodnocení pracovníků.

2 Analýza současného stavu hodnotícího systému pracovníků v Electropoli-Galvia, s.r.o.

Tato kapitola se bude zabývat praktickou stránkou tématu hodnocení pracovníků. Praktickou část byla zpracována ve firmě Electropoli-Galvia, s.r.o. Cílem této kapitoly je výše zmíněnou teoretickou znalost spojit s praktickými příklady ve výrobní firmě. V následující podkapitole bude představena historie, současnost a činnost firmy, ale také strategické cíle, struktura zaměstnanců a zaměstnanecká politika. V závěru kapitoly bude popsán současný hodnotící systém firmy.

Zdrojem informací byla kromě internetových stránek firmy, firemních směrnic, brožur a interních materiálů, hlavně spolupráce s manažerkou lidských zdrojů Ilonou Vavřinovou, DiS, která ve firmě pracuje na pozici vedoucí personálního oddělení.

2.1 Electropoli-Galvia, s.r.o.

Electropoli-Galvia, s.r.o. je jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti povrchových úprav dílů pro automobilový průmysl nejen na českém trhu, ale i na evropském. Firma, v té době Galvia, byla založena společenskou smlouvou dne 21. 12. 1994 jako součást Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav, ze které se dne 10. 1. 1995 vyčlenila. V červenci roku 2004 vstoupil do firmy francouzský investor Groupe Electropoli S.A. A od roku 2006 se tento investor stal 100% majitelem firmy, která nese až do dnes název Electropoli-Galvia, s.r.o. Se vstupem zahraničního investora získala společnost nejen nové investice, ale i řadu nových zákazníků. Zákazníků nejen v České republice, ale i v celé Evropě.

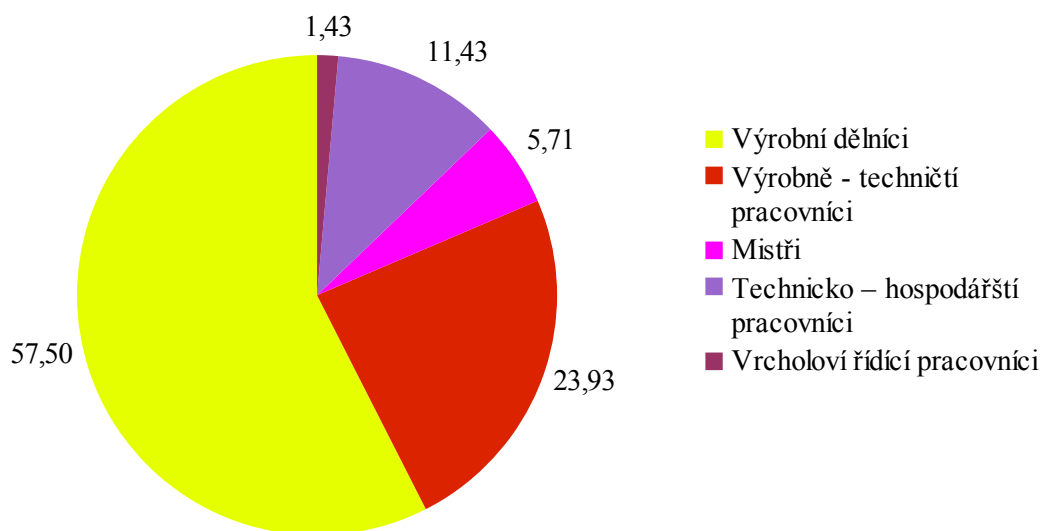
Společnost má hlavní sídlo ve Francii. V České republice má pobočky v Třemošnici, která vznikla v roce 1995 a další v Českém Dubu, která byla založena v roce 2001. Společnost má produkci také v Polsku a Německu a partnerské licence v Turecku

a Španělsku. Jak již bylo výše uvedeno, firma má stále postavení na světovém trhu a to díky kvalitě stávajících výrobků i snaze pro inovaci. Všechny dodávané povrchové úpravy jsou prováděny v souladu se životním prostředím. Dále je od roku 1996 využíván systém řízení jakosti a EMS. V březnu 1999 splnila požadavky a stala se držitelem norem ISO 9002 VDA 6.1 a QS 9000. Další normu ISO TS 16 949 získala v únoru 2000. Získané certifikace nejsou jen formalitou, odpovídají organizačním potřebám, vývoji, neustálému zlepšování a upevňování důvěry zákazníků a dodavatelů.

Při všech náročných cílech kvality a plnění požadavků zákazníků nezapomíná firma ani na své zaměstnance. Firma Electropoli-Galvia, s.r.o. patří v současné době k jednomu z největších zaměstnavatelů regionu. V roce 2001 zaměstnala firma stého zaměstnance. V současné době má Electropoli-Galvia, s.r.o zhruba 280 zaměstnanců, 90 v Českém Dubu a 190 v Třemošnici.

Z níže uvedeného obrázku č. 1 vyplývá, že podstatnou část zaměstnanců tvoří výrobní dělníci (161). Další početnou skupinou zaměstnanců jsou výrobně - techničtí pracovníci (67), jedná se zejména o lidi, kteří zajišťují nákup, kvalitu výrobků a výrobu jako celek. Méně početnou skupinu zaměstnanců firmy tvoří mistři (16) a technicko – hospodářští pracovníci (32), kteří zajišťují oblasti jako je administrativa, obchod, finance, personalistika, výpočetní technika a životní prostředí. Další skupinu tvoří vrcholoví řídicí pracovníci (4), jež tvoří generální ředitel a ředitelé jednotlivých útvarů.

Struktura zaměstnanců firmy



Zdroj: Interní zdroje

Obr. 1: Struktura zaměstnanců firmy

Organizační struktura, podle které je firma vedena, vykazuje prvky liniové struktury.

Liniová struktura se vyznačuje přímou rozhodovací pravomocí, kde liniové útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem vymezených cílů a úkolů a to i za své podřízené útvary.³⁶

Generálnímu řediteli, který stojí v čele společnosti, je podřízen výkonný ředitel. Druhou úroveň organizační struktury tvoří ředitelé jednotlivých útvarů, ředitel závodu Český Dub a Třemošnice, ředitel nákupu, prodeje, technický a finanční ředitel, dále na této úrovni je ekolog a bezpečnostní technik. Tito ředitelé řídí svá oddělení, například pod finančního ředitele spadá HR manažer, hlavní účetní a finanční kontrolor. Zmíněné dva závody řídí ředitel, kterému slouží jako poradní orgán asistent a ekonom. A každý závod má samozřejmě i své ředitelé, kteří řídí svá oddělení. Podrobněji je organizační struktura

³⁶ Nauka o podniku [online]. [vid. 2012-03-25]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

firmy zobrazena v příloze A.

Společnost má jasně definovaný strategický cíl, který je založen:

- na neustálém zdokonalování služeb, procesů a toků tak, aby uspokojili požadavky zákazníků a zaručili jejich spokojenost vzhledem k:
 - plnění dodávek a respektování termínu dodávek,
 - požadované kvalitě,
 - ceně, která bude výhodná pro obě strany,
 - vysoké úrovni technologií a jejich inovací,
- na schopnosti pohotově reagovat na vývoj trhu a měnící se požadavky,
- na vedení společnosti k růstu její hodnoty především dosahovanou rentabilitou a posilováním podílů na trhu, což kromě jiného znamená zvyšování produktivity vstupů (energií, materiálu), zvyšování produktivity lidské práce a zkvalitňování řízení vztahů se současnými i potenciálními zákazníky,
- na využití zkušeností a tvůrčích schopností kvalifikovaných zaměstnanců,
- na snaze být nejlepší v oblasti povrchových úprav různých komponentů.

Firma myslí i na své zaměstnance a proto má jednoznačně stanovenou i zaměstnaneckou politiku. Usiluje o zvyšování povědomí zaměstnanců, že každou práci je třeba dělat od začátku správně. Každý zaměstnanec musí sám sebe a své pracoviště neustále zlepšovat. Každý zaměstnanec je sám odpovědný i v rámci ochrany životního prostředí a ochrany zdraví za kvalitu své práce. Jde jim také o motivování zaměstnanců pomocí informací, dalšího vzdělávání, rozvoje a oceňování jejich práce a podporují týmovou spolupráci.

Výše uvedená strategie firmy Electropoli-Galvia, s.r.o je nedílnou součástí „Globální politiky Electropoli“. Je závazná pro všechny zaměstnance společnosti, neboť všichni přispívají k plnění firemních cílů.³⁷

V této podkapitole byl popsán profil firmy, ve které bude analyzován současný hodnotící systém a upravován hodnotící systém pro dělnické profese. Byl definován předmět

37 Electropoli [online]. [vid. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.electropoli.com/>

podnikání, historie, cíle a strategie, organizační struktura firmy a na konci podkapitoly je nastíněna ekonomická situace firmy.

Společnost má základní kapitál k 31. 12. 2010 ve výši 3 615 000 Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb ke stejnému datu činí 300 216 000 Kč, došlo k nárůstu oproti minulému účetnímu období o 67 660 000 Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním na konci roku 2010 byl 30 150 000 Kč., tedy nárůst oproti minulému účetnímu období byl desetinásobný. Firma ve sledovaném období měla pouze dlouhodobou pohledávku (odložená daňová pohledávka) jinak neevidovala žádné další dlouhodobé ani krátkodobé pohledávky ani závazky. V souvislosti s tématem diplomové práce stojí za zmínku i velikost osobních nákladů vynaložených za zaměstnance za rok 2010, které činily 66 975 000 Kč.³⁸

2.2 Systém hodnocení pracovníků

Mezi hlavní cíle firem patří maximalizace zisku. Pokud chce být podnik ziskový, musí vyrábět výrobky v co nejvyšší kvalitě či poskytovat dokonalé služby. Aby podnik tohoto dosáhl, musí zaměstnávat co nejlepší zaměstnance. A proto je oblast řízení lidských zdrojů pro podnik tak důležitá.

Součástí řízení lidských zdrojů je i hodnocení pracovníků. V tzv. období totality bylo však hodnocení pracovníků vnímáno naprosto jinak než dnes. Dříve bylo hodnocení spojováno s hodnocením politických postojů. Hodnocení se tak mnohdy stávalo nástrojem prosazování politické moci vůči jednotlivcům a manipulovalo s nimi. Tato skutečnost je jedním z důvodů, proč je v dnešní době hodnocení pracovníků některými vnímáno jako nepopulární či je přímo odmítáno. V období ekonomické krize firmy přistupují k hodnocení pracovníků zcela jiným způsobem. Dříve ho považovaly za činnost nepotřebnou a nic neříkající. Dnes je tomu jinak, firmy jsou nuceny převážně

38 Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik->

z ekonomických důvodů zeštíhlovat řady svých zaměstnanců a tak se hodnocení stalo jedním z nástrojů eliminace zaměstnanců a byly mu přiřazeny i další funkce. Firmy mohou výsledky z hodnocení využívat jako podklad pro odměňování, rozmisťování pracovníků, ale také pro další rozvoj pracovníka apod.

Firma, která dokáže využít výstupy z hodnocení zaměstnanců a bude zaměstnávat pracovníky, kteří jsou motivováni k práci, nebudou dělat takové množství chyb, budou vyrábět kvalitní výrobky a poskytovat nadstandardní služby. Potom hovoříme o firmě ziskové.

Společnost Electropoli-Galvia, s.r.o. taková je, plně si uvědomuje výše zmíněné skutečnosti a zavedla do firmy systém hodnocení pracovníků. Takový systém umožní vedoucím pracovníkům lépe řídit své podřízené a pro zaměstnance to znamená velice kvalitní zpětnou vazbu na jejich výkon, chování apod.

V další podkapitole je popsán současný hodnotící systém firmy Electropoli-Galvia, s.r.o.

2.2.1 Charakteristika systému hodnocení v Electropoli-Galvia, s.r.o.

Hodnotící systém firmy Electropoli-Galvia, s.r.o. vznikl poměrně nedávno a to v roce 2010. Zavedení systému do praxe předcházela řada kurzů a školení, které absolvovali postupně všichni zaměstnanci firmy. Nejprve se školení zúčastnili hodnotitelé, kteří se učili jak hodnotit zaměstnance a jak připravit a vést hodnotící rozhovor. Následně byli proškoleni i ostatní pracovníci, kteří se dozvěděli, jak bude nyní hodnocena jejich práce na pracovišti a jak budou hodnotit sami sebe. Školitelé seznámili zaměstnance i s podobou hodnotících formulářů a také s jejich vyplňováním. Kromě školení mohou zaměstnanci využít i příručku, která popisuje průběh hodnocení, stupnici hodnocení

a kritéria, která jsou použita v hodnotícím formuláři, což blíže vysvětluje. Příručka s názvem „Informace o činnostech spojených s oběhem formuláře „Hodnocení schopnosti pracovníků“ je zaměstnancům k dispozici v tištěné podobě na personálním oddělení, ale také je ke stažení na firemním serveru. Další formou představení zaváděného systému bylo školení v podobě workshopu, prostřednictvím kterého si hodnotitelé vyzkoušeli hodnocení i to být hodnoceni.

Po řadě školení a workshopů měli lidé z personálního oddělení zpětnou vazbu týkající se nedostatků v systému a v hodnotících formulářích. Na základě této zpětné vazby upravili hodnotící systém, aby nejlépe vyhovoval jak potřebám firmy, tak i hodnotitelům a hodnoceným. Po odstranění nedostatků zjištěných ze zpětné vazby firma zavedla systém do praxe. Firma si je plně vědoma, že systém hodnocení je „živý“ proces, který je potřeba neustále zlepšovat.

Již v teoretické části byly v kapitole 1.1 naznačeny otázky, které je třeba zodpovědět v souvislosti s hodnocením pracovníků. Pro dokonalé popsání současného hodnotícího systému bude využito těchto otázek:

- Proč firma hodnotí pracovní výkony?
- Jaké pracovní výkony firma hodnotí?
- Jaké metody hodnocení firma zvolila?
- Kdo hodnotí pracovní výkony ve firmě?
- Kdy hodnotí firma pracovní výkony?
- Jak sděluje firma výsledky hodnocení?

Proč firma hodnotí pracovní výkony?

Hlavní důvody, proč firma hodnotí své pracovníky, jsou celkem tři. Prvním důvodem je stimulace pracovníka ke zlepšení pracovního výkonu a k větší motivaci. Rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka je druhým důvodem. Posledním hlavním důvodem je rozmisťování pracovníků (povyšování, převedení, přeřazení) a někdy i ukončení pracovního poměru.

Dalšími neméně důležitými důvody jsou navrhování cílů na další období, zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými a také to byl jeden z požadavků pro splnění podmínek k získání ISO TS 16949³⁹, jejíž je firma držitelem.

Výsledky hodnocení se nejčastěji využívají jako podklad pro odměňování. Jsou dva důvody, proč firma takto nevyužívá výsledky hodnocení. Prvním důvodem je zkušenost z minulosti, kdy hodnotili pomocí formulářů v návaznosti na odměňování. Hodnotitel a hodnocený byli touto skutečností ovlivněni a docházelo k neobjektivnímu vyplňování formulářů. Druhým důvodem jsou malé obnosy na vyplácení případných odměn. Každý manažer má určitou částku peněz, kterou může rozdělit na odměnách. A pokud by měl rozdělit tento relativně malý obnos jen podle výsledků hodnocení nějakým procentem mezi nejlépe hodnocené, pak by to vůči ostatním nebylo férové. Můžeme naznačit situaci, kdy zaměstnanec podává vynikající výkon ve své činnosti, ale nemá třeba tak veliké jazykové dovednosti, i když je ve své práci ani moc nevyužívá. Pak je jeho výsledek hodnocení tímto ovlivněn a i přesto, že dokázal ve své práci za hodnotící období dosáhnout požadovaných cílů s předstihem, nedostane žádnou odměnu. Odměna se nejprve vyplatí nejlépe hodnoceným a až poté co zůstane, tak se vyplatí ostatním. Při menší částce na odměny nezůstane na ostatní pracovníky nic.

39 ISO TS 16949 je celosvětový automobilový standard vyvinutý skupinou automobilových výrobců, založená za účelem zajištění kvalitnějších produktů pro zákazníky v oblasti dodávky automobilů na celém světě. Jedná se o seznam obecných požadavků v oblasti systému kontroly kvality automobilů.

Jaké pracovní výkony firma hodnotí?

Firma se snaží, aby hodnocení pracovníků bylo objektivní a proto má jasně stanovená kritéria hodnocení. Jednotlivá kritéria můžeme sjednotit do různých kategorií, jako jsou odborné znalosti a dovednosti, duševní schopnosti, jazykové znalosti, osobnostní charakteristiky, organizační, komunikační, kooperační, řídicí a podnikatelské schopnosti.

Kritéria, která patří do kategorie odborné znalosti a dovednosti si každý nadřízený pracovník nadefinuje sám podle toho, jakou práci pracovník vykonává. Kategorie duševní schopnosti obsahuje čtyři kritéria. První je schopnost učit se, dále analytické myšlení, kreativita a mnohostrannost. Kritéria hodnocené v kategorii jazykové znalosti jsou jazyky, které firma nejvíce využívá (angličtina, němčina a francouzština). Do skupiny osobnostní charakteristiky spadají kritéria připravenost k vysokému pracovnímu nasazení, schopnost zvládat zátěž, flexibilita, iniciativnost, ochota nést zodpovědnost, jistota vystupování, spolehlivost, pečlivost a loajalita. Dalšími kritérii v oblasti organizační schopnosti jsou řízení času, strukturovaná práce a plánovací schopnosti. Pro kategorii komunikační schopnosti jsou typická tato kritéria: ústní a písemné vyjadřovací schopnosti, prezentační a vyjednávací schopnosti a v neposlední řadě vedení rozhovorů. Do skupiny kooperační schopnosti jsou zahrnuty moderátorské dovednosti, týmová práce, řešení konfliktů a zákaznická orientace. Kritérii, která jsou součástí kategorie řídicí schopnosti, jsou schopnosti jít příkladem, delegovat úkoly, přesvědčovat, motivovat, prosazovat rozhodnutí, řízení a kontrola a rozhodovat. A poslední pojmenovanou kategorii jsou podnikatelské schopnosti, jejichž obsahem jsou kritéria jako podnikatelské a strategické myšlení, povědomí o nákladech, výsledková orientace, nové pracovní metody a inovace. V neadresně pojmenované kategorii jsou tři kritéria, a to ochota cestovat, pracovní mobilita a práce s počítačem.

Výše zmíněná kritéria jsou stanovena s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty.

Jaké metody hodnocení firma zvolila?

Východiskem pro zavedení níže uvedených metod byla zkušenost z předchozích hodnocení, které firma prováděla pomocí formulářů. Tato forma hodnocení firmě nevyhovovala, protože hodnocení prováděl hodnotitel do stejného formuláře jako hodnocený a byl tím ovlivněn. Další nevýhodou tohoto hodnocení byla návaznost na odměňování, protože docházelo k neobjektivnímu vyplňování formulářů.

Firma se poučila a při zavádění současného systému se těchto chyb vyvarovala. Jako první zvolila metodu hodnotící stupnice (škály – viz kapitola 1.1.3). Jak je z teoretické části této práce jasné, mají hodnotící stupnice několik forem. Firma využívá kombinovanou hodnotící stupnici, ve které jsou označeny číselně stupně, tyto číselné stupně mají slovní označení a dále detailní popis.

V souvislosti s metodou hodnotící stupnice využívá firma další metodu s názvem sebehodnocení. Hodnotící formulář vyplňuje současně hodnotitel a hodnocený. Hodnotitel, vedoucí pracovník hodnotí svého podřízeného a podřízený hodnotí sám sebe. Firma shledává největší výhodu v tom, že se zvyšuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení, i když jsou si vědomi skutečnosti, že se pracovník může hodnotit mírně. Tato nevýhoda je firmou podchycena tak, že hodnocení hodnotitele a hodnoceného se porovnává, pokud jsou zjištěny odchylky jsou následně řešeny na hodnotícím rozhovoru.

Další metodu, kterou firma využívá pro hodnocení pracovníků, je Management by Objectives (dále jen MbO). Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1.3 v teoretické části této práce, vychází metoda z principů řízení organizace pomocí cílů. Firma má nadefinované strategické cíle (kapitola 2.1), které v souhrnu tvoří strategii firmy. Strategické cíle firmy jsou formulovány podle zásady SMART (kapitola 1.1.3) a rozloženy do dílčích cílů nižších organizačních jednotek, včetně cílů jedinců. Strategické cíle firmy jsou díky těmto dílčím cílům plněny a také kontrolovány a to na hodnotícím pohovoru.

Probíhají i průběžné kontroly prostřednictvím osobních schůzek vedoucího pracovníka s jeho podřízenými. Na hodnotícím pohovoru vedoucí pracovník zhodnotí plnění cílů za předchozí období a stanoví cíle na další období. Výstupem pohovoru je formulář, kde jsou celkové výsledky hodnocení pomocí škály a jsou zde popsány cíle pro další období, termín jejich zadání a splnění. Formulář je podepsán hodnotitelem a hodnoceným na důkaz toho, že s obsahem oba souhlasí.

Z výše popsaných metod vyplývá, že firma využívá tři metody (hodnotící škály, sebehodnocení a MbO), které se vzájemně prolínají.

Kdo hodnotí pracovní výkony ve firmě?

Teorie a praxe jasně uvádí, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Touto skutečností se při výběru hodnotitele řídí i firma. Vedle bezprostředního nadřízeného se hodnocení může zúčastnit i nadřízený bezprostředního nadřízeného v roli přihlížejícího nebo pokud je třeba, tak jako osoba usměrňující případné neshody. Dalším pracovníkem, který se účastní hodnocení, je právě hodnocený pracovník sám, který provádí sebehodnocení. A nepřímo se na hodnocení podílí i personální oddělení, protože jeho pracovníci se starají o zpracování informací vyplývajících z hodnocení.

Kdy hodnotí firma pracovní výkony?

Jak teorie říká, existují dvě podoby hodnocení, formální a neformální. Firma využívá především hodnocení formální a také jeho specifickou podobu, což je příležitostné hodnocení.

Hodnocení pracovníka se ve firmě provádí jedenkrát ročně na konci roku nebo na začátku následujícího roku za rok uplynulý. A také provádí příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou.

Jak sděluje firma výsledky hodnocení?

Firma si uvědomuje, že hodnocení nekončí vyplněním příslušného hodnotícího formuláře, ale že je třeba zjištěné výsledky sdělit a projednat s jednotlivými pracovníky. A na druhou stranu mají pracovníci právo se k výsledkům vyjádřit. K tomu všemu jim slouží hodnotící rozhovor.

V okamžiku, kdy dojde k porovnání hodnotících formulářů vedoucích pracovníků a jejich podřízených pracovníků, přijde na řadu hodnotící rozhovor. Firma klade veliký důraz na nejlepší průběh hodnotícího rozhovoru a ví, že toho dosáhne pouze precizní přípravou hodnotitele. Hodnotitelé absolvují mnoho školení a kurzů a mají také k dispozici příručku s názvem „Vedení hodnotícího rozhovoru“. V příručce je popsáno, proč je hodnocení pracovníků důležité, jaké jsou role účastníků rozhovoru, nutná příprava hodnotitele a hodnoceného, pravidla a zásady vedení hodnotícího rozhovoru a případné hodnotitelské chyby.

Hodnotící pohovor je ve firmě opravdu ukázkový přesně podle firemní příručky. Manažer v roli hodnotitele dokáže své podřízené motivovat k práci, řídí je podle firemních cílů a správně je i hodnotí. Jeho postoj k přípravě je tedy velice svědomitý. Dobré mezilidské vztahy ve firmě jsou výborným základem pro vytvoření přátelské, klidné atmosféry bez napětí. Během hodnotícího rozhovoru se k práci pracovníka vyjádří sám pracovník a i hodnotitel, prodiskutují případné rozdílné výsledky hodnocení a navrhnou oblasti zlepšení, diskutují o plnění cílů z minulého období a stanoví si cíle na další období. Díky přátelské atmosféře se hodnocený cítí jako rovnocenný partner hodnotitele a ne jako „na koberečku ředitele“. Zaměstnanec v roli hodnoceného předchází případným

nedorozuměním na hodnotícím rozhovoru vhodnou přípravou. Vyplňuje formulář objektivně, před rozhovorem si ujasní co je náplní jeho práce, jaké doposud splnil cíle a které nesplnil a proč, co by případně změnil ve výkonu své práce, problémy, které řeší se svými kolegy atd.

Po důkladné přípravě přichází samotný hodnotící rozhovor. Autorka diplomové práce měla možnost zúčastnit se několika hodnotících rozhovorů ve firmě. Doposud byl průběh hodnotícího rozhovoru definován pouze z literatury, ale účast na reálném rozhovoru byla velkým přínosem pro pochopení celého hodnotícího systému ve firmě. Autorka byla představena jako přihlížející, aby se hodnocení necítily nejistě. Hodnotitelé o její účasti na rozhovoru do posledního okamžiku nevěděli. Zjistila, že se na rozhovory připravují opravdu svědomitě a s rozvahou. Po celou dobu nebyl rozhovor nikým ani ničím rušen, atmosféra v místnosti byla velice příjemná a průběh rozhovoru byl jasný, stručný a naprosto vystihl podstatu věci. Bylo zřejmé, že firma o své zaměstnance opravdu pečuje v jakémkoli směru, protože i když se vyskytl problém s neplněním cílů nebo konflikty na pracovišti, nikdy nedošlo k situaci, aby hodnotitel sdělil hodnocení, že je to pouze jeho chyba. Naopak ho nechal vysvětlit důvody, proč nejsou splněny cíle nebo proč si myslí, že vznikly dané konflikty na pracovišti. Po vysvětlení našli společně nejvhodnější řešení daného problému. Rozhovor byl vždy zakončen s úsměvem, i přesto že se na něm řešil problém.

Rozhovory probíhaly dobře, ale bylo vyzorováno několik nedostatků. Manažeři si například nedělali poznámky během rozhovoru, vzájemně srovnávali jednotlivé pracovníky a v některých případech byli ovlivněni nedávnou špatnou událostí pracovníka. Vyjmenované nedostatky se dají rychle vyřešit a nejedná se o takové, které by zásadně mohly ovlivnit či poškodit hodnocení. Na druhou stranu hodnocení zná nejčastější hodnotitelské chyby z firemní příručky a může na ně svého bezprostředního nadřízeného či nadřízeného bezprostředně nadřízeného upozornit a společně je vyřešit.

Po absolvování několika hodnotících rozhovorů lze říci, že firma umí sdělovat výsledky

a pracovat s nimi dále.

Z výše uvedených otázek a odpovědí je jasný průběh samotného hodnocení pracovníků. Hodnocení schopností pracovníka se provádí nejčastěji jedenkrát ročně a nebo dle potřeby.

Hodnotící formulář je rozčleněn do 10 částí. Každá část má svůj název a obsahuje kritéria, podle kterých je pracovník hodnocen. Názvy jednotlivých částí jsou odborné znalosti a dovednosti, duševní schopnosti, jazykové znalosti, osobnostní charakteristiky, organizační, komunikační, kooperační, řídicí, podnikatelské schopnosti a poslední část je nazvána jako různé. Jednotlivá kritéria každé z vyjmenovaných deseti částí jsou popsána výše v této kapitole.

Vedoucí pracovník definuje a doplní do první části odborné znalosti svých podřízených, které pracovník potřebuje pro výkon své funkce. Tyto činnosti pracovníka může každý rok měnit podle svého uvážení. Po definování znalostí v první části rozesílá formulář svým podřízeným, aby si sami ohodnotili své znalosti a sám bude pracovníka hodnotit také ve svém počítači. Pokud hodnotí pracovník sebe, ve formuláři v kolonce „Hodnocení provedl“, označí položku „Pracovník“. A při hodnocení pracovníka nadřízeným, označí položku „Přímý nadřízený“. Dále postupují při vyplňování shodně. Do kolonky body doplní hodnotitel bodové ohodnocení pracovníka podle stupnice hodnocení, viz tab. č. 1.

Tab. 1: Stupnice hodnocení

Body	Znalosti, dovednosti, schopnosti, charakteristiky
0	Nikdy nepracoval ve funkci nebo příbuzném oboru, nezná problematiku, nově převedený pracovník. Požadované schopnosti či vlastnosti naprosto postrádá. Jazyk neumí, nekomunikuje.
1	Ve funkci velmi krátce – do 1 měsíce, nezná problematiku. Požadované schopnosti či vlastnosti téměř nemá. Jazyk – umí jen pár frází a jednoduché věty. V týmu nespolupracuje.
2	Ve funkci minimálně tři měsíce, není ještě se vším obeznámen, není schopen pracovat samostatně. Požadované schopnosti a vlastnosti má, nevyužívá jich v plné míře, nerozvíjí je – nesnaží se. Jazyk – umí jednoduché věty, nedomluví se. V týmu spolupracuje velmi špatně.
3	Ve funkci minimálně tři měsíce, se všemi úkoly je obeznámen a běžně plní pracovní úkoly podle pokynů nadřízeného. Požadované schopnosti a vlastnosti má, nevyužívá jich v plné míře, nerozvíjí je – nesnaží se. Jazyk – umí jednoduché věty a rozumí jednoduchým větám, základní komunikaci v jazyce zvládne. V týmu spolupracuje, ale často tým u něho naráží na bariéru.
4	Ve funkci minimálně 3 měsíce, běžně plní zadání úkoly, musí být řízen nadřízeným. Požadované schopnosti a vlastnosti má, jen je nevyužívá v plné míře – jen tak, aby se moc nenamáhal. Neřeší komplikovanější problém, vždy pouze s někým dalším nebo podle pokynů. Jazyk – zvládne jednoduchou komunikaci, běžné pracovní věci si přeloží sám, pomoc vyžaduje při jednáních. V týmu spolupracuje, spíše je ovšem pasivní člen.
5	Ve funkci minimálně 1 rok, běžně plní úkoly, výsledky jsou průměrné. Požadované schopnosti a vlastnosti má, využívá je, ale ne vždy, když potřebuje firma (tým).

	<p>Komplikované problémy neřeší nebo tehdy, pokud dostane přímým rozkazem a s instrukcemi. Je ovšem schopný řešit je sám.</p> <p>Jazyk – zvládne písemný projev, přímá komunikace je horší, potřebuje tlumočníka.</p> <p>V týmu spolupracuje, je ale spíš pasivní člen, někdy umí zabrat.</p>
6	<p>Ve funkci minimálně 1 rok, je iniciativní, výsledky jeho práce jsou dobré.</p> <p>Požadované schopnosti a vlastnosti má, využívá je, je iniciativní, pouští se do úkolů samostatně, občas potřebuje pomoc.</p> <p>Jazyk – rozumí, domluví se, gramatika je na nižší úrovni, písemný projev zvládne.</p> <p>V týmu spolupracuje, je iniciativní, zvládá problémy, je schopný, nemá komunikační problémy.</p>
7	<p>Ve funkci minimálně 2 roky, iniciativní, výsledky dobré, samostatný.</p> <p>Požadované schopnosti a vlastnosti má, rozvíjí je, je schopný využít všech poznatků v praxi.</p> <p>Jazyk – rozumí, domluví se bez tlumočníka, má dobrou gramatiku.</p> <p>V týmu platný, zvládá i velkou psychickou zátěž, takto vystupuje pouze tehdy, když je nablízku vedoucí, má velmi dobré výsledky, umí si naplánovat a organizovat čas, někdy ovšem problém obchází.</p>
8	<p>Ve funkci minimálně 2 roky, iniciativní, výsledky vynikající, samostatný, ochotný dále se rozvíjet, zná problematiku i jiných funkcí, bez problému zastupuje jiné pracovníky.</p> <p>Požadované schopnosti a vlastnosti má, využívá jich, je velmi pohotový, kombinuje, řeší složité situace.</p> <p>Jazyk – bezproblémová komunikace slovní i písemná, nemá problém vést jednání, překládá bez problémů, gramatika na dobré úrovni.</p> <p>V týmu platný, zvládá i velkou psychickou zátěž, má velmi dobré výsledky, umí si naplánovat a organizovat čas.</p>
9	<p>Ve funkci minimálně 5 let, iniciativní, výsledky vynikající, samostatný, dále si rozšiřuje znalosti, mnohostranný, má přehled i o dalších oborech, běžně zastupuje ostatní.</p> <p>Požadované schopnosti a vlastnosti má, rozvíjí je, využívá je, je velmi pohotový, kombinuje, řeší složité situace. Je mnohostranný, spolehlivý. Předává zkušenosti dalším. Je důležitým členem týmu.</p> <p>Jazyk – bezproblémová komunikace slovní i písemná, nemá problém vést jednání, překládá bez problémů, gramatika na velmi dobré úrovni.</p>

	V týmu vysoké pracovní nasazení, velmi rychlá orientace v problému, řeší komplikované situace, zodpovědný, mnohostranný, za všech okolností loajální.
10	<p>Ve funkci minimálně 10 let, iniciativní, výsledky vynikající, samostatný, dále si rozšiřuje znalosti, mnohostranný, má přehled i o dalších oborech, běžně zastupuje ostatní.</p> <p>Požadované schopnosti a vlastnosti má stoprocentní, rozvíjí je, využívá je, je velmi pohotový, kombinuje, řeší složité situace. Je mnohostranný, spolehlivý.</p> <p>Jazyk – bezproblémová komunikace slovní i písemná, nemá problém vést jednání, překládá bez problémů, gramatika na velmi dobré úrovni. Má státnici nebo alespoň 10 let používá jazyk aktivně.</p> <p>V týmu vysoké pracovní nasazení, velmi rychlá orientace v problému, řeší komplikované situace, zodpovědný, mnohostranný, za všech okolností loajální. Předává zkušenosti dalším. Velmi těžko nahraditelný.</p>

Zdroj: Interní zdroje

Stupnice má rozpětí od 0 do 10. Kdy každý bod stupnice má jasně definovaný obsah. Jedinou nevýhodou stupnice je použití lichého počtu stupňů. Lichý počet stupňů obsahuje tzv. střední hodnotu, která může hodnotitele svádět k vyhnutí se „krajnímu“ hodnocení (tzv. chyba centrální tendence).

Zvláštní část je Vzdělání, kdy podle úrovně dosaženého vzdělání se připíše tzv. bodový bonus. Firma připisuje tento bodový bonus až od odborného vyučení s maturitou ve výši 3 bodů, základní vzdělání a odborné vyučení bez maturity není ohodnoceno žádným bodem. Středoškolské vzdělání je hodnoceno 5 body a logicky nejvíce bodů má vyšší odborné (7) a vysokoškolské vzdělání(9).

Hodnotitel oboduje pracovníkův výkon pomocí výše uvedené stupnice. Každému kritériu v deseti částech formuláře přiřadí určitý počet bodů. Za každou část získává pracovník maximálně 10 bodů. Na konci formuláře se sečtou body ze všech deseti částí a vyjde celkové hodnocení. Vzdělání je prémie k hodnocení pracovníka, takže při maximálním počtu 100 bodů, může mít ještě navíc až 9 bodů.

Vyplněný formulář pošle elektronickou poštou na personální oddělení firmy. To porovná výsledky hodnocení vedoucího a pracovníka. Výstupem porovnání je formulář nazvaný „Hodnocení schopností pracovníka – vyhodnocení“. Smyslem formuláře je porovnat výsledky a zjistit rozdíl v hodnocení. Po vyplnění hodnotícího formuláře hodnotitelem a hodnoceným a zpracováním výsledků na personálním oddělení může začít hodnotící rozhovor. Součástí rozhovoru jsou i potřebné dokumenty, jako je popis pracovního místa, zápisy z porad, průběžně zadávané úkoly a jejich plnění, ale také soupis dosažených výsledků a v neposlední řadě i zmiňovaný formulář s vyhodnocením. Průběh rozhovoru byl již výše popsán. Výstupem z hodnotícího rozhovoru je vyplněný vyhodnocovací formulář, kam se během pohovoru dopíše cíle pro další období, případné poznámky a také ho zúčastněné osoby podepíše. Po hodnotícím rozhovoru je podepsaný vyhodnocovací formulář vrácen na personální oddělení, kde se archivuje v osobních složkách zaměstnance. A na jeho základě se uskutečňují potřebná školení.

Cílem této podkapitoly bylo popsat průběh hodnocení a zároveň odpovědět na otázky související z hodnocením pracovníků. Následující podkapitola, jak již z názvu vyplývá, přiblíží hodnocení konkrétních pracovníků v praxi s konkrétními cíli a výsledky.

2.2.2 Ukázka hodnocení konkrétních pracovníků

Již název podkapitoly napovídá, že její náplní je konkrétní ukázka hodnocení konkrétních pracovníků ve firmě. Byl vybrán malý vzorek zaměstnanců z několika oddělení. V této podkapitole bude popsáno hodnocení HR manažerky paní Ilony Vavřinové, DiS. a ostatní hodnocení budou k nahlédnutí v příloze B. Smyslem podkapitoly není provádět statistickou analýzu čísel, ale přiblížit hodnotící systém v reálné podobě. V další podkapitole pak budou popsány a graficky zachyceny výsledky hodnocení celé firmy za rok 2010.

Pro potřeby této práce bylo vybráno celkem 5 pracovníků, z toho někteří se podhodnotili jiní nadhodnotili, někteří se musí dále vzdělávat či plnit aktivně nastavené cíle.

Pracovníkem č. 1 je HR manažerka paní Ilona Vavřinová, DiS., která je vedoucí personálního oddělení. Její přímý nadřízený jí nadefinoval první část hodnotícího formuláře, odborné znalosti a dovednosti, které jsou potřeba hodnotit v souvislosti s jejím výkonem práce. Hodnotila se znalost zákoníku práce, organizační schopnosti, práce s informačním systémem (ABRA), znalost obecné ekonomiky, práce v MS Office (prioritně Excel) a poslední definovanou znalostí bylo zpracování mezd. Paní Vavřinová obdržela z první části průměrných 5 bodů. Důležitým výstupem z této části nebylo až tak bodové ohodnocení, ale spíše skutečnost, že je potřeba, aby paní Vavřinová absolvovala školení v oblasti obecné ekonomiky a informačního systému ABRA. Potřeba školení vyplynula z bodového hodnocení daných znalostí, protože z nich obdržela méně než 5 bodů.

Další kategorie ve formuláři se týká duševních schopností (schopnost se učit, analytické myšlení, kreativita, atd.), ze kterých obdržela paní Vavřinová 6 bodů, z osobnostních charakteristik, z organizačních, komunikačních, kooperačních a řídicích schopností obdržela 7 bodů, z podnikatelských schopností 6 bodů. V kategorii jazykových znalostí bylo z formuláře nadřízeného zjištěno, že není potřeba zdokonalovat znalosti školením a v průměru získala 7 bodů. Poslední kategorie se v průměru vyšplhala až k 9 bodům, protože paní Vavřinová je ochotná cestovat a má vysokou pracovní mobilitu, její práce na PC je také nadprůměrná. V konečném výsledku obdržela paní Vavřinová celkem 68 bodů od svého nadřízeného. V porovnání s jejím sebehodnocením vyšel 4 bodový rozdíl, tzn. že se paní Vavřinová podhodnotila. Čtyřbodový rozdíl vznikl v oblastech řídicích schopností (1 bod), organizační schopnosti (1 bod) a v jazykových schopnostech (2 body). Z formuláře paní Vavřinové je zřejmá potřeba školení v anglickém jazyce, ale také v obecné ekonomice, MS Office a zpracování mezd. Výsledkem celého hodnocení je stanovení cílů pro další období. Jedná se o zdokonalování v chápání finančního řízení a zlepšení controllingu vzdělávání.

Z výše popsaného konkrétního hodnocení pracovníce a ostatních hodnocení popsaných v příloze B vyplývá, že hodnocení se ve firmě osvědčilo, i proto, že porovnávání výsledků neobsahuje veliké zjištěné rozdíly. Pokud už je zaznamenán nějaký větší rozdíl, je z hodnotícího rozhovoru a z různých namátkových kontrol zjištěno, že je výkon pracovníka nedostačující a hledá se řešení pro jeho zlepšení.

Závěrem podkapitoly lze říci, že firma hodnocení pracovníků zavedla a provádí velice dobře. V následující podkapitole budou popsány výsledky hodnocení za rok 2010, protože výsledky za rok 2011 nejsou ještě dokonale zpracované.

2.2.3 Výsledky hodnocení za rok 2010

Hodnocení je ve firmě prováděno v obou dvou závodech (Třemošnice, Český Dub). Jak je z tabulky č. 2 patrné, hodnocení je evidováno jak za oba dva závody, tak zvlášť za generální ředitelství, pod něhož spadá finanční, obchodní a IT oddělení. Hodnocení se průměruje i za jednotlivá oddělení, která jsou v obou závodech, a to výroba, logistika, údržba, kvalita, technický úsek, zásobování a nákup. Hodnocení je zaznamenáváno jak z pohledu nadřízeného, podřízeného tak i celé firmy. Průměrný výsledek hodnocení za celou firmu je 65 %, což je za první hodnocené období firmy více jak dobrý výsledek.

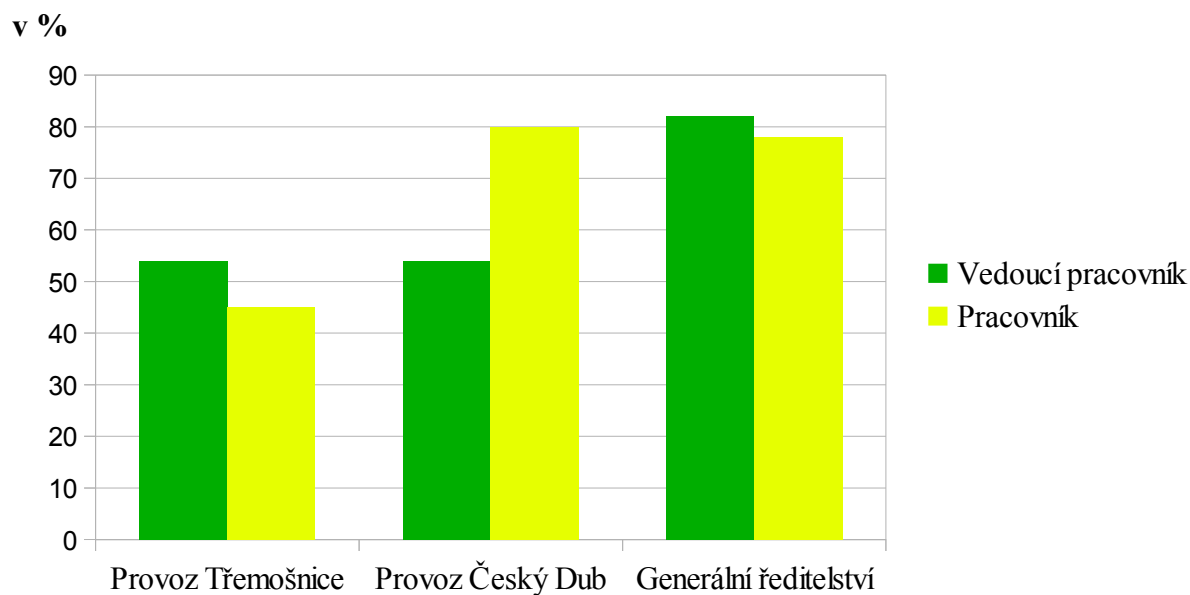
V níže uvedeném obrázku č. 2 je zobrazeno porovnání výsledků obou závodů a generálního ředitelství.

Tab. 2: Výsledky hodnocení pracovníků za rok 2010

Zdroj: Interní zdroje

Oddělení	Průměrné hodnocení	
	Vedoucí pracovník	Pracovník
Výroba	56	61
Logistika	72	73
Údržba	73	70
Kvalita	69	62
Technický úsek	74	79
Zásobování a nákup	64	65
Provoz Třemošnice	54	45
Výroba	58	60
Logistika	76	68
Údržba	68	70
Kvalita	66	63
Technický úsek	69	70
Zásobování a nákup	45	52
Provoz Český Dub	54	80
Finance	61	58
Obchod	65	70
IT	65	72
Generální ředitelství	82	78

Výsledky hodnocení pracovníků za rok 2010



Zdroj: Interní zdroje

Obr. 2: Výsledky hodnocení pracovníků za rok 2010

2.3 Shrnutí

Druhá kapitola převádí teoretické poznatky do praxe. Kapitola se zabývá analýzou současného hodnotícího systému v Electropoli-Galvia, s.r.o a blíže představuje tuto výrobní firmu. V kapitole lze nalézt i ukázkou hodnocení konkrétního pracovníka a výsledky hodnocení celé firmy za rok 2010.

3 Systém hodnocení pracovníků v dělnických profesích

V této kapitole bude popsán současný hodnotící systém firmy podle kterého jsou hodnoceni pracovníci na pozici dělník/dělnice (dále jen dělník). Definován nebude jen současný systém, ale i nedostatky, které z něho vyplývají v souvislosti s dělnickou profesí. S těmito nedostatky úzce souvisí i požadavky na nový systém hodnocení pro dělníky. Dále bude rozebrán návrh nového hodnotícího systému pro dělnickou profesi.

3.1 Současný systém hodnocení dělníků

Současný systém hodnocení pracovníků v dělnických profesích je podrobně popsán již v předchozí kapitole č. 2. Dělníci jsou také hodnoceni podle systému, který má firma zavedený. Jsou hodnoceni pouze jednou ročně a dále dle potřeby. Hodnotící formulář je také rozčleněn do 10 částí, jednotlivé části mají nadefinovaná svá kritéria, která jsou bodována podle výše uvedené desetibodové stupnice (viz tab. 1). Dělníky hodnotí jejich nadřízený (mistr) a hodnotí se i oni sami. Tato hodnocení jsou porovnávána pomocí počítače a jsou zjištěny případné rozdíly v hodnocení. Následuje hodnotící rozhovor mistra s jednotlivými dělníky a výstupem je opět rozmluva o dosažených cílech, naplňování cílů pro další období a vyjasnění případných rozdílů v hodnocení. Formulář je zaslán na personální oddělení, kde je s ním podle potřeby nakládáno dále.

Z výše stručně popsaného průběhu hodnocení je možné určit několik nedostatků a problémů týkajících se hodnocení dělníků:

- Současný hodnotící systém není příliš motivační, např.: chybí návaznost na odměňování.
- Systém přesně nevyhovuje pro dělnické profese. Kritéria plně neodpovídají popisu funkčního místa dělníka. Stupnice je příliš rozsáhlá.
- Systém je pro dělníky příliš náročný.

Firma usiluje o to, aby měla správného člověka na správném místě, který bude dostatečně motivován k dalšímu vzdělávání a rozvíjení se. Pokud totiž bude dělník motivován, bude lépe využívat svojí pracovní dobu, zlepší se jeho pracovní výkon, poklesne počet vadných výrobků a dojde tedy k nárůstu výkonu a k větší produktivitě firmy. Dělník, který se bude chtít dále vzdělávat, bude podávat vyšší výkon a dojde zároveň ke zvýšení konkurenční výhody v budoucnu. Dělník, který je ve firmě spokojený, je k ní zároveň i loajální a lépe se ztotožní s hodnotami a cíli firmy.

Manažerka lidských zdrojů na základě výše uvedených nedostatků, strategie společnosti a zaměstnanecké politiky předložila několik požadavků na zlepšení současného systému pro dělnické profese.

- Systém hodnocení musí být motivující.
- Systém musí být jasný a jednoduchý pro dělníky, ale i pro jejich nadřízené (mistry).
- Hodnotící formulář musí být sestaven jednoduše. Rozsah hodnotící stupnice by měl být menší.
- Musí být jasně stanovena kritéria, nejlépe podle popisu funkčního místa dělníka.
- Systém by měl být podobný jako současný hodnotící systém (kapitola 2.2), hlavně z hlediska administrativy.

3.2 Návrh nového hodnotícího systému pro dělníky

Pro lepší vysvětlení návrhu nového hodnotícího systému pro dělníky, využijeme odpovědi na následující otázky spojené s hodnocením.

- Proč hodnotit pracovní výkony?
- Jaké pracovní výkony hodnotit?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?
- Kdy hodnotit pracovní výkony?
- Jak sdělit výsledky hodnocení?

3.2.1 Proč hodnotit pracovní výkony?

Důvody, proč chce firma hodnotit dělníky, jsou již z předchozích kapitol zřejmé. Firma chce v budoucnu klást větší důraz na stimulaci ke zlepšení pracovního výkonu, na zvýšení motivace pracovníků, podporu potřeby pracovníků vzdělávat se a dále rozvíjet, ale také využít výsledky hodnocení k případnému rozmisťování pracovníků (povyšování, převedení, přeřazení nebo ukončení pracovního poměru). Jak již bylo vysvětleno, tak firmě jde i o to, aby pracovníci plně využívali pracovní dobu ke zvýšení produktivity a posílila se tak kázeň na pracovišti.

3.2.2 Jaké pracovní výkony hodnotit?

Aby bylo hodnocení pracovníků co nejvíce objektivní, je zapotřebí, aby měla firma jasně stanovená kritéria hodnocení. Jedním z požadavků na nový hodnotící systém pro dělníky je, aby byla hodnotící kritéria stanovena na základě popisu pracovního místa. Základní povinnosti pracovníka jsou zakotveny v jeho pracovní smlouvě a v pracovním a organizačním řádu firmy. Kromě těchto základních povinností je pracovník, který je zařazen na pracovní pozici s názvem dělník, povinen vykonávat následující činnosti.

- Seznámit se s organizačním a pracovním řádem firmy.
- Navěšovat a svěšovat zboží ze závěsů.
- Provádět vizuální kontrolu surového i pokoveného zboží.
- Dodržovat balící předpisy pro jednotlivé druhy zboží.
- Udržovat pořádek na pracovišti, dodržovat technologickou kázeň a bezpečnostní předpisy.
- Dodržovat zásady zpětné kontrolovatelnosti výrobku – značení závěsů a palet.
- Zajišťovat odvoz hotového zboží do určeného skladu.
- Plnit další úkoly uložené nadřízenými, jejichž charakter spadá do oblasti pracovní náplně.

- Provádět na svém úseku práce všechny činnosti potřebné k zajištění plnění systému řízení jakosti zavedeného ve firmě.
- Provádět na svém úseku práce všechny činnosti dle platných předpisů BOZP, QMS, PO, EMS.

Níže uvedená kritéria vyplynula také z rozhovorů a připomínek mistrů a vrcholových řídicích pracovníků. Dalším z požadavků byl jednoduchý a jasný systém hodnocení. Zvolená kritéria jsou tedy výstižná a pro hodnocené a hodnotitele srozumitelná. Kritéria mají obecný charakter, aby byla použitelná ve všech střediscích firmy a zároveň objektivní a srovnatelná. Dělníci budou hodnoceni podle navrhovaných kritérií, které jsou popsány v tab. č. 3.

Tab. 3: Návrh kritérií hodnocení

Kritérium	Popis
Znalost práce	Dokonalé porozumění a osvojení si všech aspektů, které jsou na práci kladeny.
Množství odvedené práce	Za normálních podmínek podává vysoké pracovní nasazení
Kvalita odvedené práce	Soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, věnuje se detailům.
Analýza/Řešení problému	Proniká do podstaty problému a předkládá vhodné návrhy k řešení problému.
Plánování	Dokáže odpovědně plánovat své úkoly a aktivity s efektivním využíváním času. Dodržuje lhůty.
Iniciativa	Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost. Přidělenou práci provádí samostatně a bez odkladů.
Flexibilita	Je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce. Ochotný zkoušet nové nápady a přístupy
Spolehlivost	Zájmy společnosti staví před vlastní výhody a prospěch. Přesný, nemarní čas společnosti.
Přístup k práci	Charakterizuje jej pozitivní přístup k práci a společnosti, působí profesionálně.
Komunikace	Jasně a efektivně sdílí a předává informace jak ústně tak písemně.
Týmová práce	Se zájmem a nadšením se podílí na týmové práci.
Spolupráce	Pracuje efektivně a v souladu s ostatními členy týmu a nadřízenými. Přispívá k vytváření kvalitního pracovního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Jaké metody hodnocení zvolit?

V současnosti firma využívá pro hodnocení dvě metody, a to metodu hodnotící stupnice prolínající se s MbO a následný hodnotící rozhovor. Dalším požadavkem na nový hodnotící systém byla podobnost se současným systémem, proto budou používány také tyto metody. Dalším důvodem, proč se zvolila metoda hodnotící stupnice,

je její administrativní nenáročnost a jednoduchost pochopení, což je další požadavek firmy.

3.2.4 Kdo by měl hodnotit pracovní výkony?

Dělníky budou hodnotit jejich přímí nadřízení (mistři), ale hodnocení se může účastnit i nadřízený mistrů. Jedním z návrhů pro další případné hodnotitele, by mohl být i zákazník nebo spolupracovník. Zákazník by hodnotil pouze dělníky, se kterými přijde bezprostředně do styku a tak by se zjistila případná nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou. Hodnocení od spolupracovníka by mohlo být velice spolehlivé, protože zná dobře povahu práce, pracovníka a i jeho výkon. Hodnocení spolupracovníkem by mohlo dobře fungovat jen v případě absolutní anonymity.

Jako poradní a administrativní orgán bude sloužit, pro hodnocené i hodnotitele, personální oddělení.

3.2.5 Kdy hodnotit pracovní výkony?

Hodnocení bude probíhat jednou ročně prostřednictvím formálního hodnocení. Hodnotitel a hodnocený vyplní hodnotící formulář (příloha C), personální oddělení porovná výsledky a bude následovat hodnotící rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Kromě ročního formálního hodnocení by mělo ve firmě probíhat i neformální hodnocení. Neformální hodnocení by se mělo provádět průběžně během pracovního procesu na pracovišti jako součást každodenního řízení a kontroly pracovníků. Cílem je, aby byla poskytnuta pracovníkovi okamžitá zpětná vazba. Zpětná vazba by měla mít podobu pochvaly za dobře odvedenou práci nebo kritiky za vzniklé chyby. Neformální hodnocení může přispět hlavně ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a ke správnému plnění stanovených cílů. Neformální hodnocení může být pro hodnotitele podkladem k formálnímu hodnocení či k hodnotícímu rozhovoru.

Písemné záznamy z hodnocení (hodnotící formulář, vyhodnocení) bude uchovávat personální oddělení.

3.2.6 Jak sdělit výsledky hodnocení?

V okamžiku kdy hodnotitel (nadřízený – mistr) ohodnotí dělníka a hodnocený provede sebehodnocení, dojde k porovnání výsledků. Výstupem z tohoto porovnání bude také formulář nazvaný jako „Hodnocení schopností pracovníka – vyhodnocení.“ (příloha D). Pomocí formuláře se zjistí rozdíly v hodnocení, zda se hodnocený nadhodnotil nebo podhodnotil. Formulář je jeden z podkladů na hodnotícím rozhovoru, kde budou pracovníkovi sděleny výsledky, projednávány příčiny zjištěných rozdílů a definovány cíle na další období. Podepsaný formulář pak putuje na personální oddělení. Pokud proběhne neformální hodnocení, pak jeho výsledek, v podobě pochvaly či kritiky, sdělí hodnotitel hodnocenému bezprostředně po hodnocení.

Výsledky z hodnocení budou dále využity pro další personální činnosti. Když se z výsledků hodnocení zjistí potřeba dalšího vzdělávání pracovníka, pak personální oddělení zařídí potřebná školení pro zaměstnance. V případě, že se uvolní pracovní pozice ve firmě, může firma využít výsledky hodnocení a najít vhodného kandidáta na volné pracovní místo.

Po zodpovězení otázek spojených s hodnocením je již zřejmý návrh nového hodnotícího systému pro dělníky, který byl předložen firmě ke konzultaci.

Předložený návrh pro změnu v současném hodnotícím systému má následující podobu. Oproti současnému systému kdy probíhá pouze formální hodnocení, by mělo probíhat u dělníků i hodnocení neformální. Zvýší to pracovní výkon dělníka, ale také se zjistí případné nesprávné plnění či neplnění stanovených cílů. Periodicita formálního hodnocení bude zachována roční. A i nadále se bude využívat speciální forma formálního hodnocení, příležitostné, například hodnocení dělníků ve zkušební době.

Jako metoda hodnocení bude využívána hodnotící stupnice jen s rozdílem podoby hodnotícího formuláře a rozsahu hodnotící stupnice. Hodnotící formulář bude jednodušší (méně rozsáhlý) s jasnými a výstižnými kritérii. Ukázka navrženého hodnotícího formuláře je přílohou C této práce. Je rozčleněn do čtyř částí, odborné znalosti a dovednosti, pracovní schopnosti, osobní charakteristiky a organizační schopnosti. Do první části vedoucí pracovník nadefinuje odborné znalosti a dovednosti pracovníka, které souvisí s jeho výkonem práce. V průměru zde může pracovník získat celkem 4 body. V ostatních třech oblastech může pracovník obdržet za každé nadefinované kritérium maximálně 4 body. Celkové hodnocení nejlepšího pracovníka je tedy 52 bodů. Bonusové body může pracovník obdržet za jeho dosažené vzdělání, které se přičte k celkovému hodnocení pracovníka. Dělník pro svoji profesi potřebuje, podle popisu funkčního místa, základní nebo střední odborné vzdělání. Při volbě vzdělání je možno vybrat ze 4 možností, a to bez základního vzdělání, základní vzdělání, odborné vyučení bez maturity nebo odborné vyučení s maturitou. Výše zmíněné typy vzdělání jsou seřazeny od nejnižšího k nejvyššímu a jsou jim přiřazeny body od 0 do 3. V součtu může tedy pracovník získat maximálně 52 bodů za hodnocení jeho výkonu a další 3 body za jeho dosažené vzdělání. Změněn by měl být i rozsah hodnotící stupnice. Současná stupnice má veliký rozsah bodového hodnocení (0-10), navrhovaná by měla pro jednoduchost menší rozsah (1-4). Sudý počet neobsahuje průměrnou hodnotu a přímo nutí hodnotitele k přisouzení pozitivního nebo negativního hodnocení. Navrhovaná stupnice s vysvětlením jednotlivých stupňů je popsána v tabulce č. 4

Tab. 4: Navrhovaná hodnoticí stupnice

Body	Popis
1	Úroveň pracovního výkonu nedostatečná z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly jsou plněny v nevyhovující kvalitě a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti, zvládání nároků pracovní činnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady zlepšení standardní úrovně. Při nezlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro závažné nedostatky v pracovní činnosti.
2	Úroveň pracovního výkonu a zvládání nároků pracovní činnosti odpovídá požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám nebo s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá ani výrazná. Jeho práce vyžaduje kontrolu nadřízeného. Mívá potíže se zvládnutím nových postupů.
3	Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průběžná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládání nových metod a postupů.
4	Pracovník po všech stránkách odvádí mimořádný, nadprůměrný výkon. Bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům. Je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké kvality práce. Je žádoucí zvážit, zda je využit jeho pracovní potenciál.

Zdroj: Vlastní zpracování

Další navrhovanou změnou je volba hodnotitelů. V roli hodnotitele by určitě byl přímý nadřízený dělníků, nebo-li mistr, případně přímý nadřízený mistrů, ale také spolupracovník a zákazník. Výhody a nevýhody spojené s navrhovanými hodnotiteli jsou popsány výše

v podkapitole 3.2.4. Hodnocení by se mohlo provádět pomocí firemního serveru, který by IT specialista navrhl a vytvořil. Tento server by umožnil spolupracovníkům anonymní hodnocení. Ostatním hodnotitelům by ušetřil čas a jednodušší by bylo i zpracování výsledků hodnocení.

Jedním z požadavků na nový hodnoticí systém byla vyšší motivace pracovníků. Po rozhovoru s dělníky je jasné, že kariérní růst či možnost dalšího vzdělávání pro ně není dostatečně motivační. Firma po předchozích zkušenostech, které jsou popsány v kapitole 2.2.1, nechce spojit výsledky hodnocení s odměňováním. Motivačním prvkem by pro dělníky mohl být fakt, že s ohledem na jejich výsledky hodnocení jim bude nebo nebude prodloužen pracovní poměr z doby určité na neurčitou. Motivační by pro ně mohly být i zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou ve firmě poskytovány plošně. Navázala-li by firma poskytování benefitů na výsledky z hodnocení, mohl by se systém hodnocení stát motivačním nejen pro dělnickou profesi. Do firmy by se mohl zavést tzv. motivační systém. Součástí by bylo přidělování benefitů podle výsledků hodnocení. Benefity by byly seřazeny podle oblíbenosti dělníků a podle výsledků hodnocení by jim byly následně přiřazeny. Z výše popsaného formuláře vyplývá, že dělník s nejvyšším výkonem by dosáhl maximálně 55 bodů. Jestliže má firma pomocí motivačního systému přiřadit zaměstnanecký benefit podle výsledků hodnocení, musí mít jasně danou bodovou stupnici, podle které bude benefity přiřazovat. Výsledky hodnocení hodnoceného a hodnotitele se zprůměrují a výslednému počtu bodů bude přiřazen příslušný benefit pomocí bodové stupnice. Pokud bude pracovník pracovat na 100 %, obdrží 55 bodů tak mu bude poskytnut benefit v podobě příspěvku na penzijní pojištění. Pracovník, který bude pracovat na 80 % bude ohodnocen body v rozmezí 49-45 bodů dostane benefit v podobě příspěvku na dopravu. Zbýlá bodová stupnice je vyobrazena v tabulce č. 5.

Tab. 5: Bodová stupnice pro přidělení benefitů

Dosažené body	Benefit
55-50	Příspěvek na penzijní pojištění
49-45	Příspěvek na dopravu
44-40	Více dní dovolené
39-35	Poukázky v různých hodnotách na sportovní, kulturní a zdravotní vyžití
34-30	Firemní věcné dary

Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě návaznosti na zaměstnanecké benefity, budou výsledky hodnocení využívány samozřejmě i pro další vzdělávání, rozvoj a také pro rozmisťování pracovníků.

3.2.7 Návrh implementace změn do současného hodnotícího systému

Implementace změn do současného systému nebude tak náročná jako zavádění nového hodnotícího systému. Dělníci a mistři byli proškoleni už při zavádění současného hodnotícího systému do firmy. Znají tedy podstatu systému, je jen potřeba je zaškolit v oblasti vyplňování formulářů, seznámit je s návazností výsledků hodnocení na zaměstnanecké benefity a další motivující výhody. Dalším důvodem pro školení je i informování o rozšíření hodnotitelů o zákazníky a spolupracovníky. Na školení by si měli mistři a dělníci vyzkoušet hodnocení, aby se případně zjistili nedostatky, které je třeba ještě upravit či změnit. Dělníci by dále měli být informováni o periodě hodnocení, že nebude pouze formální, ale i neformální hodnocení.

V souvislosti se zaváděním změn bude muset personální oddělení vyřešit veškerou administrativu, spojenou s hodnotícím a s vyhodnocovacím formulářem (viz příloha D).

Jedním z prvních kroků by měla být včasná informovanost dělníků o chystaných změnách, aby přijali systém i důvěru v něj.

Cílem této kapitoly bylo popsání hodnotícího systému pro dělnickou profesi, který firma používá dnes. Systém byl popsán velmi stručně, protože jsou dělníci v současné době hodnoceni stejně jako všichni ostatní pracovníci firmy. A současný hodnotící systém byl podrobně vylíčen již v kapitole předchozí. V této kapitole byly ještě definovány nedostatky současného systému a požadavky na budoucí systém hodnocení. Byly zde navrženy i změny v současném hodnotícím systému.

3.3 Shrnutí

Třetí kapitola popisuje současný hodnotící systém pro dělnické profese. Její součástí je i návrh nového hodnotícího systému pro dělníky. A je zde i popsána implementace změn do současného hodnotícího systému.

4 Návrhy řešení a doporučení v systému hodnocení pracovníků

Z předchozí kapitoly vyplývají navrhované změny v současném hodnotícím systému s ohledem na zjištěné nedostatky systému v souvislosti s dělnickou profesí. V tabulce č. 6 jsou přehledně zobrazeny navržené změny a vyjádření firmy o přijetí či nepřijetí změn. V další části této kapitoly budou změny i vyjádření firmy blíže specifikovány.

Tab. 6: Navrhované změny a vyjádření firmy ke změnám

Navrhovaná změna	Vyjádření firmy
Formální i neformální hodnocení	Ano, zavedeme.
Nová podoba hodnotícího formuláře	Ano, zavedeme.
Jednodušší kritéria hodnocení	Využijeme, budou přínosem.
Menší rozsah hodnotící stupnice	Ano, zavedeme.
Rozšíření okruhu hodnotitelů	Ne, nezavedeme.
Hodnocení online	Zavedeme pro některé kategorie zaměstnanců.
Návaznost na zaměstnanecké výhody	Zajímavý nápad, budeme dále zvažovat.
Další forma sdělení výsledků hodnocení	Ano, zavedeme.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1 Navrhované změny a vyjádření firmy

V této kapitole budou stručně připomenuty navrhované změny v současném hodnotícím systému. K jednotlivým změnám bude přiřazeno konkrétní vyjádření firmy.

4.1.1 Formální i neformální hodnocení

Firma doposud používá pouze jednu formu hodnocení, a to formální. Navrhovanou změnou je zavedení neformálního hodnocení pracovníků, které je pro hodnocení

dělnických profesí potřebné. Díky němu lze hodnotit pracovníky přímo během pracovní doby s cílem poskytnutí okamžité zpětné vazby na jejich pracovní výkony. Tato forma hodnocení má výhody jak pro hodnoceného, tak i pro hodnotitele.

Firma si dobře uvědomuje nedostatky v současném systému pro dělníky, a proto chce tuto změnu co nejdříve zavést. S postupem souhlasí v plném znění a v nejbližší době provede vše potřebné pro zavedení. Nejprve stanoví zásady pro neformální hodnocení, seznámí s touto změnou dělníky a mistry, vyslechne jejich názory a po odstranění případných nedostatků změnu zavede do praxe.

4.1.2 Nová podoba hodnotícího formuláře

Současný systém tudíž i formulář je pro dělníky náročný. A proto další navrhovanou změnou je nová podoba hodnotícího formuláře. Návrh hodnotícího formuláře je vyobrazen v příloze C této práce. Formulář je na první pohled jednodušší než současný. Hodnocený nejprve vyplní své osobní číslo, organizační jednotku kde pracuje, název funkčního místa, nákladové středisko a za jaké období je hodnocení prováděno. Další část formuláře je vzdělání pracovníka. U vzdělání si pracovník zvolí svoji úroveň a zaškrtně ji. Další část je tvořena odbornými znalostmi a dovednostmi, které nadefinuje dělníkovi jeho přímý nadřízený (mistr). Pracovník se dále ohodnotí v kategoriích pracovní schopnosti, osobní charakteristiky a organizační schopnosti. Na závěr se podepíše a uvede datum vyhotovení. Na personálním oddělení se provedou příslušné součty a vyplněný formulář pak slouží jako podklad na hodnotícím rozhovoru.

I tato změna byla firmou vnímána jako dobrý návrh. Rozhodování o změně nebylo příliš dlouhé, protože i tady firma vidí veliké nedostatky v současném systému s ohledem na dělnickou profesi. Se zavedením této změny bude potřeba navrhovaný formulář připravit tak, aby se s ním dalo dále pracovat. Formulář bude mít navrhovanou podobu.

S novou podobou budou dělníci a mistři seznámeni a opět budou vyslechnuty jejich připomínky. V okamžiku, kdy bude formulář připraven k hodnocení, bude zaveden do praxe.

4.1.3 Jednodušší kritéria hodnocení

Jedním z nedostatku současného systému je, že kritéria plně neodpovídají popisu funkčního místa dělníka. Proto další navrhovanou změnou jsou jednodušší kritéria hodnocení. Zjednodušená kritéria nejen zbaví současný systém dalšího nedostatku, ale také se hodnocení stane přijatelnějším pro dělníky. Navrhovaná kritéria jsou blíže popsána v podkapitole 3.2.2 v tabulce č. 3.

Tuto změnu firma vidí také jako přínosnou, ale v navrhované podobě jí nezavedou. Firma kritéria využije částečně, stanou se pro ně přínosná až když je upraví a specifikují ještě blíže než jsou nyní.

4.1.4 Menší rozsah hodnotící stupnice

Tato navrhovaná změna souvisí s jedním z nedostatků v současném systému, a to je veliký rozsah hodnotící stupnice. Byl proto navržen menší rozsah stupnice, aby dělníci rozuměli tomu jak se mají ohodnotit a aby bylo pro ně hodnocení jednodušší. Navrhovaná stupnice má 4 stupně, které jsou konkrétně definovány v podkapitole 3.2.6 v tabulce č. 4.

I tuto změnu chce firma zavést do současného systému. Pro správné zavedení do praxe musí nejprve stupnici představit dělníkům a mistrům. Pokud bude jimi pochopena, stane se zavedení reálným.

4.1.5 Rozšíření okruhu hodnotitelů

Tato navrhovaná změna nevychází z nedostatku současného systému, ale díky ní by firma mohla získat cenné informace z názorů dalších osob. Navrhovanými hodnotiteli je zákazník nebo spolupracovník. Výhody a nevýhody těchto hodnotitelů jsou blíže popsány v podkapitole 3.2.4.

Tuto navrhovanou změnu firma striktně odmítla. Při případném zavedení by převažovaly nevýhody nad výhodami těchto hodnotitelů. Dalším důvodem odmítnutí změny byla náročná administrativa. Požadavkem byla jednodušší administrativa systému, který by v tomto případě nebyl dodržen. Proto firma tuto změnu do systému nezavede.

4.1.6 Hodnocení online

I tato změna nevyplývá z nedostatků současného systému, ale podporuje požadavek firmy na nově navrhovaný systém. Tímto požadavkem je jednodušší administrativa. Navrhovanou změnou je online hodnocení pomocí firemního serveru. IT specialista by vytvořil příslušný server, díky kterému by bylo hodnocení prováděno online. Pomocí tohoto severu by se nejen vyplňovaly hodnotící formuláře, ale také by se porovnávaly zjištěné výsledky hodnocení. Na tomto serveru by byly k dispozici i výsledky hodnocení celé firmy, jednotlivých oddělení a jednotlivých pracovníků za daný rok. Volně přístupné by byly informace o výsledcích hodnocení celé firmy a jednotlivých oddělení. Výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků by byly přístupné pouze pro ně, nikoliv pro všechny.

Firma tuto změnu přijala, ale využije jí jinde než pro systém hodnocení dělníků. Hodnocení pomocí firemního serveru nebudou využívat dělníci, protože většina z nich neovládá práci na PC. Firmě se tento návrh zalíbil, a proto ho využije při hodnocení jiných pracovníků.

4.1.7 Návaznost na zaměstnanecké benefity

Dalším z požadavků na nový hodnoticí systém pro dělníky byla větší motivovanost. Na základě tohoto požadavku vznikla navrhovaná změna. Firma má dva důvody, proč nechce využívat výsledky hodnocení jako podklad pro odměňování, které jsou podrobně popsány v podkapitole 2.2.1. Motivační by pro dělníky mohla být návaznost výsledků hodnocení na zaměstnanecké benefity. Podle počtu bodů dosažených při hodnocení by byl dělníkovi přidělen příslušný benefit podle bodové stupnice vyobrazené v tabulce č. 5. Blíže je celá změna popsána v podkapitole 3.2.

Firma si uvědomuje, že jediným motivačním prvkem pro dělnické profese je finanční ohodnocení, proto motivaci v podobě benefitů ohodnotila jako zajímavý nápad. Jedná se o změnu se kterou souvisí celá řada změn a jednání o nich s vedením. Firma nemůže změnu okamžitě zavést, ale nejprve důkladně projednat. Na druhou stranu, aby bylo hodnocení motivační, je třeba neváhat a vše dojednat, aby se změna provedla co nejdříve.

4.1.8 Další forma sdělení výsledků hodnocení

Tato změna souvisí se zavedením neformálního hodnocení do firmy. Výstupem z tohoto hodnocení je pochvala či kritika od hodnotitele pro hodnoceného. Další formou sdělení výsledků hodnocení se tedy stane slovní ohodnocení od mistra.

Firma chce zavést neformální hodnocení, a proto i s touto změnou souhlasí. Hodnotitelé nebudou hodnoceným sdělovat pouze výsledky z formálního hodnocení na hodnotícím pohovoru, ale také z neformálního hodnocení bezprostředně po něm.

4.2 Shrnutí

Čtvrtá kapitola znovu stručně popisuje navrhované změny a detailněji definuje názor firmy na navrhované změny.

Závěr

Hlavním vytyčeným cílem diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury stanovit východiska pro návrh efektivního hodnotícího systému pro pracovníky v dělnických profesích ve firmě Electropoli-Galvia, s.r.o. Hlavního cíle bylo dosaženo pomocí splnění dílčích cílů. Dílčí cíle byly stanoveny celkem tři. První z nich spočíval v popsání a analyzování současného hodnotícího systému, druhý se týkal zjišťování nedostatků v současném systému a stanovení požadavků na budoucí systém. Třetí cíl spočíval v návrhu změny současného systému v návaznosti na zjištěné nedostatky vztažené k dělnickým profesím.

Celá diplomová práce je rozčleněna do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se zabývala studiem odborné literatury věnující se tématu hodnocení a určením východisek a poznatků pro praktickou část práce. Na základě literatury byly zpracovány kapitoly zabývající se základními otázkami související s hodnocením (proč a kdy se hodnotí, kdo hodnotí, pomocí jakých metod a jaké výkony se hodnotí, jak se sdělují výsledky hodnocení), implementací a problémy spojenými s hodnocením.

Praktická část byla zaměřena na firmu Electropoli-Galvia, s.r.o., která podniká v oblasti povrchových úprav dílů pro automobilový průmysl. Jedním z hlavních cílů firmy je být nejlepší na trhu a reagovat na jeho měnící se požadavky. Aby byla firma úspěšná je potřeba, aby zaměstnávala spokojené zaměstnance, kteří budou motivováni k téměř bezchybnému pracovnímu výkonu a budou vyrábět kvalitní výrobky. A i proto chce firma zlepšit dosavadní hodnotící systém u dělníků, který bude pro tento cíl nástrojem.

Praktická část se tedy věnovala analýze současného hodnotícího systému firmy podle kterého jsou hodnoceni i dělníci. Z analýzy vyplynuly nedostatky hodnocení pro dělníky a byly stanoveny na ně navazující požadavky na budoucí systém. Na základě těchto nedostatků a požadavků byly v poslední kapitole navrženy změny v současném systému s ohledem na dělnické profese. Navrhované změny byly předloženy firmě,

která se k nim vyjádřila.

Navrhovaný systém, po odsouhlasení firmou, pro dělnické profese se bude skládat z formálního a neformálního hodnocení. Výsledky formálního hodnocení budou pracovníkovi sdělovány na hodnotícím rozhovoru a z neformálního hodnocení se je pracovník dozví bezprostředně po něm. Formální hodnocení bude prováděno jednou ročně, neformální průběžně během pracovního procesu. Dělníky bude hodnotit jejich mistr. Budou využity v kombinaci následující metody: metoda hodnotící stupnice, MbO a sebehodnocení. K hodnocení pomocí hodnotící stupnice bude využíván jednodušší formulář, který bude obsahovat jednodušší kritéria a hodnotit se bude podle čtyřstupňové bodové stupnice. Po důkladném projednání s vedením firmy bude později ještě využívána návaznost poskytování zaměstnaneckých benefitů na výsledky hodnocení.

Celý proces zavádění systému hodnocení do praxe bude probíhat v roce 2013. Během prvních tří měsíců bude daný systém zkoušen jedním střediskem. Na základě připomínek zúčastněných budou odstraněny případné nedostatky a systém bude aplikován na všechna střediska firmy. Zavádění systému do praxe je dlouhým procesem a jen čas ukáže, zda návrh systému byl natolik kvalitní, aby v budoucnu přinášel firmě požadované výsledky.

Seznam použité literatury

Citace

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed., London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARTHUR, D. *The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals*. 13th ed., New York: AMACOM, 2008. ISBN 978-0-8144-7440-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

Ministerstvo vnitra České republiky. *Řízení a hodnocení pracovního výkonu* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2011 [vid. 2011-11-11]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html.

ABZ slovník cizích slov [online]. [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/gaussova-krivka>.

Služby personální a právní [online]. [vid. 2011-11-20]. Dostupné z: http://personaliste.webnode.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fpersonaliste.webnode.cz%2Fnews%2Fmetody-hodnoceni-zamestnancu%2F.

360° Zpětná vazba [online]. [vid. 2012-03-5]. Dostupné z: <http://www.360feedback.cz/>.

Nauka o podniku [online]. [vid. 2012-03-25]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury

Electropoli [online]. [vid. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.electropoli.com/>

Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$)

Bibliografie

FIALOVÁ, I. Hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů.

IT systems [online]. Brno: CCB s.r.o., 2006, č.3, s. 2-3 [vid. 2011-11-11].ISSN 1802-615X.

Dostupné z: ftp://www.vema.cz/pub/Dokumenty/hodnoceni_zamestnancu.pdf

KUBEŠ, M., L. ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

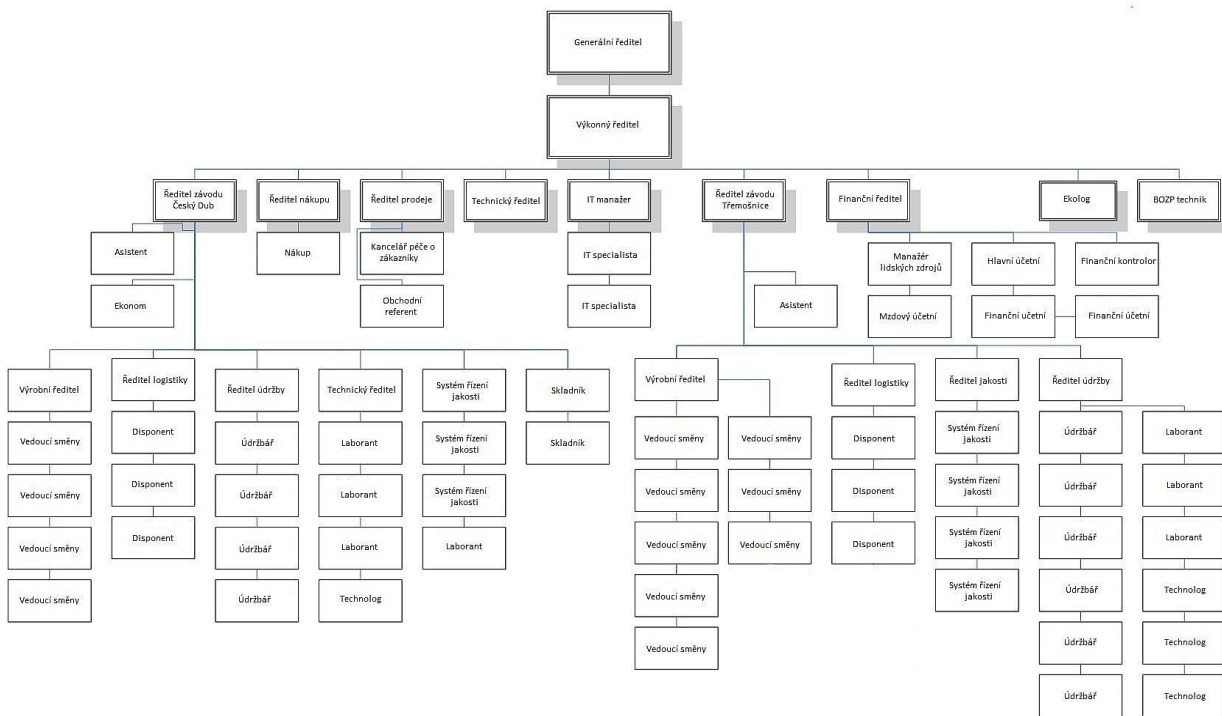
SGS in Czech Republic [online]. [vid. 2012-04-27]. Dostupné z:

http://www.cz.sgs.com/cs/iso_ts_16949?serviceId=8906&lobId=31395

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura firmy Electropoli-Galvia, s.r.o.....	90
Příloha B: Ukázka hodnocení konkrétních pracovníků.....	91
Příloha C: Návrh hodnotícího formuláře.....	94
Příloha D: Návrh vyhodnocovacího formuláře.....	95

Příloha A: Organizační struktura Electropoli-Galvia,s.r.o.



Příloha B: Ukázka hodnocení konkrétních pracovníků

Pracovnice č. 2 pracuje jako hlavní účetní. Působí ve finančním útvaru. Přímý nadřízený jí nadeřinoval odborné znalosti a dovednosti důležité pro výkon její práce. Zvolenými kritérii byly kromě znalostí informačního systému ABRA a MS Office (prioritně Excel), také znalost daňové problematiky, účetních standardů, vnitropodnikového účetnictví a schopnost řídit malý kolektiv. Pracovnice nevyšla z této části hodnocení moc dobře, protože skoro ve všech oblastech, kromě účetních standardů a vnitropodnikového účetnictví, vyplývá potřeba školení. Průměrný počet bodů z první části jsou 4. Ani v dalších oblastech nevyšlo hodnocení příliš dobře. Kategorie osobnostní charakteristiky a komunikační schopnosti dopadly průměrně. Vše ostatní se jevílo jako podprůměrné. Pracovnice nemá ani velkou ochotu cestovat, pracovní mobilita také není příliš aktivní. Celkové hodnocení hodnotitele vyšlo 42 bodů. Při porovnání výsledků hodnocení se zjistil dvoubodový rozdíl. Dvoubodový rozdíl svědčí i o tom, že pracovnice vidí svůj výkon stejně, či možná ještě hůře než její nadřízený. Doporučení, která z hodnocení vyplývají jsou jasná. Pracovnice potřebuje školení ve všech odborných znalostech a dovednostech, které jí nadeřinoval její nadřízený. Dále by bylo vhodné, aby došlo ke školení i v oblasti jazykové jak v německém, tak i v anglickém jazyce. Pracovnice by mohla zapracovat svojí iniciativou i na větší mobilitě a ochotě cestovat. Cíle, které byly schváleny na další období, jsou průběžné zkvalitňování práce s Excelem, zvýšení teoretické přípravy k řízení malého kolektivu a urychlení zpracovávání směrníc pro vedení účetnictví.

Pracovnice č.3 vykonává práci v pozici kontrolora ve finančním útvaru. Pracovníci opět hodnotil přímý nadřízený a i ona je pracovnice, která se oproti hodnocení svého nadřízeného podhodnotila. I v případě tohoto hodnocení přímý nadřízený nadeřinoval kritéria pro první část formuláře. Mezi ně patří znalost teorie finančního řízení, controllingu, účetních standardů, vnitropodnikového účetnictví, kalkulačních metod a MS Office (prioritně Excel). V této části nebyla shledána potřeba školení a průměrným hodnocením je 6 bodů. V ostatních částech hodnotícího formuláře si vedla pracovnice velmi dobře a dosahovala nadprůměrných bodů. V jazykových schopnostech se jeví

jako průměrná a není třeba školení. V kategorii ochota cestování a pracovní mobilita obdržela pracovnice shodně 7 bodů, což lze brát jako velice dobrou iniciativu z její strany. Hodnotitel jí celkově ohodnotil 64 body a v celkovém srovnání se pracovnice o 15 bodů podhodnotila. Z hodnotícího formuláře pracovnice je zřejmé, že si tolik nevěří v řídicích, komunikačních schopnostech, ale ani v jazykových znalostech. Pracovnice ovládá velmi dobře anglický jazyk, ale německý a francouzský jazyk by chtěla a potřebovala zdokonalit. Cítí také potřebu školení v oblasti znalostí teorie finančního řízení a účetních standardů. Možná i proto byly pro další období zvoleny tyto cíle: zlepšení znalostí v oblasti účetních standardů a IFRS (Mezinárodní standardy účetního výkaznictví) a dále zvýšení prezentačních dovedností i v anglickém jazyce. Podhodnocení o 15 bodů lze shledat velmi vysoké a podle nastavených cílů pro další období lze předpokládat, že příští hodnocení takový rozdíl nevykáže.

Pracovník č. 4 pracuje jako IT specialista. Jeho hodnotitel mu také nastavil blíže odborné znalosti a dovednosti. Mezi ně patří zabezpečení provozu IT technologií, analýza, výzkum, testy a doporučení v IT oblasti, udržování bezpečnosti dat, vnitřní školení a prezentace. V těchto oblastech vyšel pracovník jako průměr s 5 body. Z tohoto výsledku mu vyplynula i potřeba školení v oblasti udržování bezpečnosti dat, pracovník neumí moc dobře školit a prezentovat. V osobnostních charakteristikách, duševních, komunikačních a kooperačních schopnostech i v ochotě cestovat a být pracovně mobilní je pracovník nadprůměrný se 7 body. Naopak v německém a francouzském jazyce si není pracovník vůbec jistý, na rozdíl od angličtiny, ve které je nadprůměrný. V celkovém srovnání hodnocení je pracovník první adept, který se nadhodnotil o 10 bodů. Rozdíl v hodnocení byl způsoben především danou metodikou zpracování a různým přístupem hodnoceného a hodnotitele. Pro správné porovnání doporučuje nadřízený sestavit metodiku hodnocení detailněji – zpracovat jednotlivě pro každou položku. I přes tyto nedokonalosti lze říci, že pracovník z pohledu hodnocení nadřízeného dopadl velice dobře. Vysvětluje se i nadhodnocení ze strany pracovníka, který neporozuměl jeho metodice. Hodnotitel i hodnocený se také domluvili na cílech pro další období. Mezi ně spadá dokončení veškeré práce na zavedení nových serverů a optimalizace

provozu, maximální využití funkčnosti a potenciálu nových serverů, zanalyzování a optimalizování datového provozu mezi závody (Český Dub a Třemošnice), prioritně přenosy dat a zpracování havarijních plánů.

Poslední pracovnice č. 5 je nákupčí. Pracovnici nadeřinovala odborné znalosti a dovednosti její přímá nadřizená. Mezi ně patří znalost poptávkového řízení a výběr dodavatelů, hodnocení dodavatelů, právní minimum, reporting, měkké nákupní dovednosti a řízení procesu reklamace. Pracovnice v této oblasti nasbírala průměrných 5 bodů a zjistila se potřeba školení v oblasti reportingu a měkkých nákupních dovedností. Zbylé oblasti hodnocení byly ohodnoceny jako nadprůměrné okolo 7 bodů, ale v kategorii jazykové znalosti se zjistily veliké nedostatky v podobě pouze 2 bodů. Je tedy alarmující potřeba školení nejen v angličtině, ale i v němčině a francouzštině. V celkovém srovnání se pracovnice nadhodnotila o 21 bodů. A v poznámce je jasně vysvětlen důvod. Hodnocená podává neuspokojivý výkon, což je zřejmé z rozdílných výsledků hodnocení. Možnosti pro zlepšení výkonu byly prodiskutovány s přímou nadřizenou. I z množství stanovených cílů pro další období je patrné, že výkon není dostačující. Jedná se o plnění zadaných úkolů v řádném, obsahovém a časovém plnění, evidence a archivace smluv s dodavateli, samostatné vedení agendy reklamací vůči dodavatelům, aktualizace základních údajů o dodavatelích a jejich kontrola v obou systémech (základní kontaktní údaje, splatnost, existence smluv či nikoliv). Největší zjištěné rozdíly byly v kategorii osobní charakteristiky, podnikatelské a řídicí schopnosti, ale také v odborných dovednostech a v ochotě cestovat a být pracovně mobilní.

Príloha C: Návrh hodnotícího formuláře

Hodnocení schopností pracovníka – kategorie D

Pracovník		Vzdělání	Výběr	Obor
Hodnocení provedl		Bez základního vzdělání		
Hodnocení za rok		Základní vzdělání		
Osobní číslo		Odborné vyučení bez maturity		
Organizační jednotka		Odborné vyučení s maturitou		
Název funkčního místa				
Nákladové středisko				

I. Odborné znalosti a dovednosti		
Definuje nadřízený dle pracovních povinností	Body	Potřeba školení
Průměr		----

Kritéria	Hodnotící škála				Celkem
	vynikající	velmi dobrý	dobrý s výhradami	nevyhovující	
	4	3	2	1	
II. Pracovní schopnosti					
Znalost práce					
Množství odvedené práce					
Kvalita odvedené práce					
Analýza/Řešení problémů					
Plánování					
III. Osobní charakteristiky					
Iniciativa					
Flexibilita					
Spolehlivost					
Přístup k práci					
IV. Organizační schopnosti					
Komunikace					
Týmová práce					
Spolupráce					

Hodnotil		Celkové hodnocení
Datum hodnocení		

Příloha D: Návrh vyhodnocovacího formuláře

Hodnocení schopností pracovníka - vyhodnocení			
Hodnocení pro pracovníka:			Rok:
Kategorie	Pracovník	Nadřízený	Zjištěný rozdíl
I. Odborné znalosti a dovednosti – průměr			
II. Pracovní schopnosti			
Znalost práce			
Množství odvedené práce			
Kvalita odvedené práce			
Analýza/Řešení problémů			
Plánování			
III. Osobní charakteristiky			
Iniciativa			
Flexibilita			
Spolehlivost			
Přístup k práci			
IV. Organizační schopnosti			
Komunikace			
Týmová práce			
Spolupráce			
Bonus za vzdělání			
Celkové výsledky			
Hodnocení je shodné; nadhodnocené; podhodnocené			
Cíle pro další období			

Datum a podpis hodnoceného

Datum a podpis hodnotitele